



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU
PROSTŘEDNICTVÍM BENCHMARKINGU**

EVALUATION OF THE COMPANY'S FINANCIAL PERFORMANCE USING BENCHMARKINGU APPROACH

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Michaela Ištvaníková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Michaela Ištvánková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení finanční a obchodní výkonnosti společnosti a její porovnání s výsledky konkurence. Celkové zhodnocení bude provedeno prostřednictvím Benchmarkingu. Na základě získaných výsledků bude formulovat návrhy, které by měly pomoci ke zlepšení finanční a obchodní výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením finanční výkonnosti podniku. Metoda, pomocí které bude výkonnost měřena se nazývá benchmarking. Vybraným podnikem je společnost Tente s.r.o., která bude na základě zvolené metody srovnávána s vhodnými konkurenčními podniky. Dle zjištěných výsledků analýzy budou dále navržena vhodná opatření pro zvýšení současné finanční výkonnosti.

Abstract

This master thesis deals with the evaluation of the financial performance of the company. The financial performance will be measured by the method called benchmarking. The chosen company is Tente s.r.o., which will be compared with the appropriate competitors based on the chosen method. According to the results of the analysis, will also suggest effective measures to increase the current financial performance.

Klíčová slova

výkonnost podniku, benchmarking, strategická analýza, provozní ukazatele, databáze Amadeus, finanční výkonnost, konkurence

Keywords

company performance, benchmarking, strategic analysis, operational indicators, database Amadeus, financial performance, competition

Bibliografická citace

IŠTVÁNKOVÁ, Michaela. Hodnocení finanční výkonnosti podniku prostřednictvím benchmarkingu [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119991>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 10. května 2019

podpis studenta

Poděkování

V první řadě chci poděkovat panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za cenné rady a přívětivost v průběhu tvorby mé diplomové práce. Za pomoc a poskytnutí informací děkuji také panu Jiřímu Marciánovi, jednateři společnosti Tente s.r.o. Velký dík patří v neposlední řadě mé rodině a nejbližším přátelům, kteří mě podporovali jak při realizaci této práce, tak i v průběhu celého vysokoškolského studia.

OBSAH

ÚVOD	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE	13
1.1 Metodika práce	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 Výkonnost	15
2.2 Měření výkonnosti	15
2.2.1 Proces měření výkonnosti	16
2.3 Moderní metody měření výkonnosti	17
2.3.1 Benchmarking	18
2.3.2 Balanced scorecard (BSC)	23
2.3.3 Model EFQM	27
2.3.4 Six Sigma	29
2.4 Strategická analýza	30
2.4.1 Porterův model pěti sil	30
2.4.2 SLEPTE analýza	32
2.4.3 SWOT analýza	35
2.5 Finanční analýza	36
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	44
3.1 Představení obchodní společnosti TENTE s. r. o.	44

3.1.1	TENTE International GmbH	44
3.2	Tente s.r.o.....	48
3.2.1	Porterův model pěti sil	51
3.2.2	Analýza SLEPTE	53
3.2.3	SWOT analýza	58
3.3	Benchmarking obchodní společnosti Tente s.r.o. a vybraných konkurentů	60
3.3.1	Partneři pro benchmarking.....	60
3.3.2	Srovnání provozních ukazatelů.....	66
3.3.3	Srovnání poměrových ukazatelů.....	76
3.3.4	Shrnutí výstupu měření finanční výkonnosti pomocí benchmarkingu	93
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	95
4.1	Využití volných peněžních prostředků.....	95
4.1.1	Investice do rozvoje společnosti	95
4.1.2	Termínované vklady	95
4.2	Návrhy v oblasti řízení pohledávek.....	98
4.2.1	Prověření odběratelů	98
4.2.2	Zavedení penalizace.....	99
4.2.3	Zavedení skonta	100
	ZÁVĚR	102
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	104
	SEZNAM GRAFŮ	110

SEZNAM OBRÁZKŮ	112
----------------------	-----

SEZNAM TABULEK	113
----------------------	-----

ÚVOD

Téměř každý podnikatelský subjekt čelí v dnešní době při svém fungování konkurenčním obchodním společnostem a množství těchto konkurentů stále roste. Je proto nutné snažit se o neustálé zlepšování podnikových procesů, zdokonalování nabízených výrobků či služeb, a to při ceně, která mezi cenami konkurenčními dokáže obstát. Jinými slovy lze říci, že společnost musí usilovat o zvyšování vlastní výkonnosti s cílem udržovat či zvyšovat svou pozici na trhu.

Aby se společnost mohla zlepšovat, je nutné nejprve zjistit úroveň stávající výkonnosti. Jedním ze způsobů zjišťování výkonnosti je metoda zvaná benchmarking, která je založena na porovnání vlastního podniku se špičkovými konkurenty v odvětví. Právě pomocí metody benchmarkingu bude v této diplomové práci úroveň výkonnosti zjišťována. Na základě výsledků analýzy pak budou odhalena slabá místa a nedostatky zkoumané obchodní společnosti. Na závěr budou navržena možná opatření pro jejich odstranění, která povedou ke zvýšení celkové výkonnosti společnosti.

Pro účely této diplomové práce byla zvolena dceřiná společnost holdingové společnosti TENTE International GmbH, která sídlí v Kolíně nad Rýnem. Tato mateřská společnost je světovým výrobcem pojezdových koleček a kol s nejrůznějším zaměřením, přičemž se primárně soustřeďuje na využití produktů v průmyslu, zdravotnictví a v institucionálním odvětví. Vybranou dceřinou obchodní společností je Tente, s.r.o. se sídlem v Sudoměřicích. Ta zprostředkovává především činnosti velkoobchodu na Českém, Maďarském, Slovenském a Slovinském trhu.

V práci budou nejprve uvedena a vysvětlena teoretická východiska potřebná pro pochopení následné analytické části. Bude zde charakterizována výkonnost podniku a metody zjišťování její úrovně. Dále zde budou uvedeny prvky strategické analýzy a ukazatele finanční analýzy, které budou v analytické části v rámci benchmarkingu srovnávány.

V další části práce bude představena vybraná obchodní společnost Tente s.r.o. Budou zde uvedeny základní informace o společnosti, organizační struktura a nabízený sortiment. Následně bude provedena strategická analýza pomocí Porterova modelu pěti

sil, analýzy SLEPTE a SWOT analýzy. Před samotným srovnáváním proběhne výběr vhodných partnerů pro benchmarking a jejich představení. Údaje a data o vybraných konkurentech budou čerpány z jejich webových stránek a z mezinárodní databáze Amadeus, která mapuje informace o podnikatelských subjektech v celé Evropě. Výkonnost bude s konkurenty porovnávána na základě poměrových a provozních ukazatelů.

V závěru provedené analýzy budou shrnuty zjištěné poznatky o výkonnosti společnosti Tente s.r.o. Na základě těchto výsledků budou v poslední části práce navržena vhodná opatření pro zlepšení či odstranění nedostatků za účelem zvýšení celkové finanční výkonnosti.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnotit finanční výkonnost vybrané obchodní společnosti, kterou je Tente, s.r.o. a na základě zjištěných výsledků navrhnout vhodná opatření pro zvýšení této výkonnosti. Měření výkonnosti bude prováděno se zaměřením na metodu benchmarkingu a předmětem zkoumání budou data z let 2013 až 2017.

Dílčím cílem této diplomové práce je vyhledání vhodných konkurenčních podniků, které jsou pro toto měření potřebné, a jejichž hodnoty budou na základě metody benchmarkingu srovnávány s hodnotami společnosti Tente, s.r.o. Za další dílčí cíl lze považovat analyzování současné situace vybrané společnosti na základě strategické analýzy. Ta zahrnuje analýzu SLEPTE, SWOT analýzu a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále budou zjišťovány a vyhodnocovány vybrané finanční ukazatele, které budou předmětem srovnávání s konkurenčními obchodními společnostmi. Analytické části předchází část teoretická. Dalším dílčím cílem je tedy získání a shrnutí všech podstatných teoretických poznatků týkajících se problematiky měření výkonnosti podniku. Tyto informace budou čerpány primárně z odborné literatury.

1.1 Metodika práce

Informace pro tvorbu teoretické části jsou čerpány z odborných, zejména literárních pramenů. Zpracovaná teoretická východiska jsou pak podkladem pro následnou syntetickou část, ve které je prováděna analýza vybraného podniku a jsou zde tvořeny závěry (22, s. 18). Mezi hlavní metody aplikované při psaní této diplomové práce patří analýza, syntéza, indukce a dedukce (22, s. 19).

Analýza

Představuje rozložení zkoumaných zdrojů (jevů, předmětů) na dílčí části, které jsou předmětem následného hlubšího zkoumání. Díky tomu je možno dokonaleji poznat jev jako celek (22, s. 21).

Syntéza

Při syntéze jsou sledovány vzájemné souvislosti mezi jednotlivými částmi. Její podstatou je spojení dílčích složek v jeden souhrnný jev, a je proto považována za určitý opak analýzy (22, s. 21).

Postupy analýzy a syntézy se vzájemně doplňují a prolínají. Tvoří proto nedílný celek a jednu bez druhé nelze účinně použít (22, s. 21).

Indukce

Induktivním úsudkem se rozumí obecný závěr, který je vyvozován na základě mnoha poznatků o dílčích složkách. Pomocí těchto úsudků je možné dojít k podstatě zkoumaných jevů a zákonitostem jejich fungování (22, s. 22).

Dedukce

Jedná se o způsob myšlení, při kterém z obecných závěrů a úsudků přecházíme k méně obecným (22, s. 22).

Mezi indukci a dedukcí existuje stejně jako u analýzy a syntézy úzká souvislost. Zatímco pomocí indukce tvoříme teoretické závěry na základě zkoumání praxe, dedukcí teoretické závěry v praxi ověřujeme (22, s. 22).

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou rozebrána důležitá témata a pojmy, na základě kterých bude dále realizována praktická část.

2.1 Výkonnost

Na úvod teoretické části této diplomové práce je důležité definovat, co vlastně znamená výkonnost. S tímto pojmem se člověk zcela běžně setkává bez ohledu na obor zaměření. Obecně by se dala výkonnost charakterizovat jako způsob, jakým subjekt vykonává danou činnost, přičemž se tento způsob porovnává se způsobem referenčním (1, s. 17).

Pojem výkonnost podniku je v obecně spojován s definicí samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí a jeho schopnosti uspět a přežít (6, s. 7). Výkonnost z hlediska podnikových činností lze měřit na základě mnoha faktorů. V dnešní době, kdy ke změnám v podnikatelském prostředí dochází stále rychlejším tempem, závisí výkonnost podniku stále více na využití konkurenčních výhod společnosti. Pokud společnost na tyto změny dokáže pohotově reagovat a usilovat o neustálé zvyšování výkonnosti, může se úspěšně rozvíjet a posilovat svou konkurenceschopnost (2, s. 13). Důvodů pro měření výkonnosti je celá řada. Mezi nejvýznamnější faktory pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti patří strategické plánování, potřeba controllingu a ověřování strategie. Nejde však jen o tyto hlavní faktory, měření výkonnosti slouží i pro každodenní rozhodování, komunikaci, motivaci a odměňování (3, s. 16).

2.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti podniku lze jednoduše chápat jako měření přínosu vlastní existence podniku (6, s. 14). Jedná se o určitý proces, který je prováděn za účelem zjištění požadované informace o zkoumaném objektu. Při tomto procesu bývá k určité charakteristice zkoumaného objektu přiřazována hodnota, která je výsledkem měření (1, s. 36).

Důvodů pro měření výkonnosti existuje mnoho. Mezi nejvýznamnější funkce lze uvést následující (1, s. 35):

Funkce podpory srovnání

Díky měření lze srovnávat charakteristiky jak z hlediska věcného (porovnávání různých objektů), tak časového (jeden objekt v různých časových okamžicích) (1, s. 35).

Funkce podpory paměti

Touto funkcí se rozumí uchovávání údajů a charakteristik měřeného objektu v určitém okamžiku nebo v delší časové linii jeho vývoje. K dispozici pak zůstávají původní charakteristiky i tehdy, kdy objekt již není přítomný nebo se v průběhu času změnily jeho vlastnosti (1, s. 35).

Funkce zprostředkování poznání

Naměřené údaje o charakteristikách zkoumaného objektu lze zprostředkovat i dalším osobám, které samy nemají daný objekt možnost pozorovat a umožnit jim tak jeho poznání (1, s. 36).

Funkce důkazní

Výsledek procesu měření může posloužit jako důkaz ve sporu o tom, zda nastal určitý jev či nikoli (1, s. 36).

2.2.1 Proces měření výkonnosti

Proces měření výkonnosti je velmi náročný a vyžaduje velké množství času a úsilí, aby byla zajištěna správnost provedení (účinnost) a zkoumání bylo zaměřeno na správné objekty (efektivnost) (1, s. 38). Mezi základní části procesu měření, které na sebe navazují, lze řadit tyto fáze (1, s. 36):

Vytvoření modelu jakožto základu pro realizaci měření a interpretaci výstupů. Zde se řeší, které konkrétní prvky, charakteristiky a vztahy daného objektu budou předmětem zkoumání (1, s. 36).

Volba metod a nástrojů, prostřednictvím kterých bude měření uskutečněno, tedy jakým způsobem bude měření prováděno (1, s. 36).

Získání požadovaných hodnot, což lze nazvat též jako fází samotného měření, jelikož se jedná o fázi, kde dochází k „přiřazení“ zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu s cílem vyřídění zkoumaných údajů (1, s. 37).

Zaznamenání a uchování získaných hodnot je velmi důležitá technicko – metodická fáze procesu měření výkonnosti. Jejím cílem je včasné provést zaznamenání údajů s co nejmenším počtem chyb a zároveň s co nejmenším vynaložením úsilí. Součástí této fáze je také bezpečné uchování těchto údajů (1, s. 37).

Třídění a interpretace hodnot slouží jako příprava pro sdílení informace uživatelům. Pomocí třídění, porovnávání, uspořádání, analýzy a syntézy zde dochází ke zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu. Volba postupů a jejich kombinace závisí na vlastnostech datového souboru, který byl vytvořen v předchozí fázi (1, s. 37).

Ověření informací, které provádí nezávislý subjekt, aby byla zvýšena objektivnost informací a byly eliminovány možné záměrné i nezáměrné projevy subjektivity (1, s. 37).

Komunikace informace uživatelům je konečnou fází procesu měření výkonnosti. Jejím cílem je předání charakteristik a informací o zkoumaném objektu uživateli, a to prostřednictvím vhodných forem komunikace srozumitelně a včas. V praxi o těchto činnostech mluvíme jako o reportingu, vykazování či prezentaci (1, s. 38).

2.3 Moderní metody měření výkonnosti

V této kapitole budou představeny a vysvětleny čtyři moderní metody měření výkonnosti podniku. Jedná se o model Balanced scorecard (BSC), Benchmarking, EFQM model a model Six Sigma.

2.3.1 Benchmarking

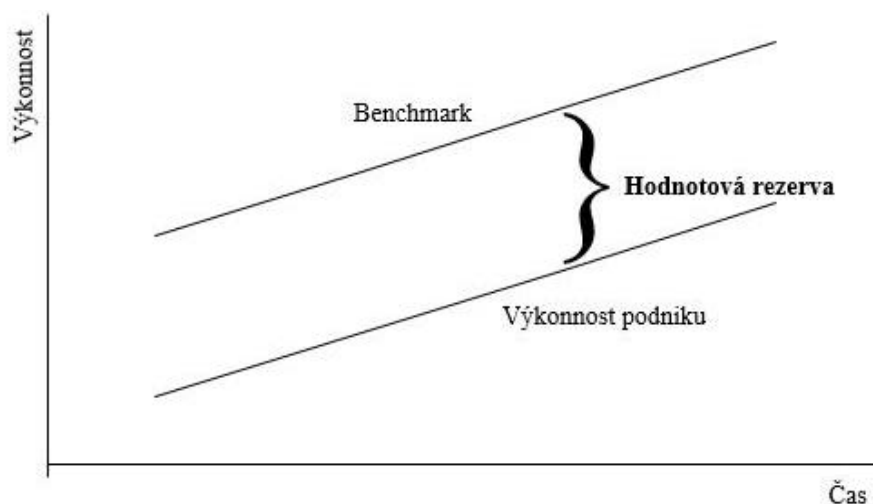
Pojem benchmarking se začal v oblasti strategického managementu objevovat už v osmdesátých letech dvacátého století. O jeho vznik se zasloužila společnost Xerox Corporation, která ho již tehdy považovala za vysoce účinný způsob neustálého systematického měření a porovnávání procesů vlastních organizací s konkurencí. Jinak řečeno, cílem benchmarkingu bylo zjistit, jak si na trhu vede vlastní organizace v porovnání s nejsilnějšími konkurenty v oboru a jak svou konkurenceschopnost zvýšit prostřednictvím využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků (34, s. 2).

Podstatou této metody je tedy zlepšování vlastní výkonnosti na základě praxe jiné, úspěšnější obchodní společnosti. Organizace provádějící benchmarking zjišťuje, jak tyto organizace své výkonnosti dosahují a za pomoci těchto informací se pak snaží zlepšovat vlastní výkonnost (8, s. 14).

Benchmarking však nepředstavuje žádnou normovanou metodu, a proto je možné se v praxi setkat s různými interpretacemi tohoto pojmu. Například prvky, které jsou v této metodě měřeny (srovnávány či posuzovány) mohou být výrobky, procesy, služby nebo výkonnosti. Konfrontovat je lze s vybranými partnery, organizacemi či konkurenty, kteří jsou vybráni jako vhodní či nejlepší v oboru (8, s. 14).

Výchozím pojmem metody je slovo benchmark, které je v tomto kontextu chápáno jako ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Jinými slovy jde o laťku, kterou si sami nastavíme a pokoušíme se ji úspěšně překonat (např. úroveň nákladů, produktivity, doby trvání procesů atd.) (8, s. 13).

Cílem benchmarkingu je nalezení oblastí vlastního zlepšování. Podstatná je pak realizace zlepšování, inovace a změny v těchto oblastech, bez nichž je Benchmarking zbytečným plýtváním času a zdrojů (8, s. 15).



Obr. 1: Porovnání výkonnosti s benchmarkem (Zdroj: 2, s. 207)

Typy benchmarkingu

V praxi mohou existovat určité typy benchmarkingových studií. Dle charakteru vybraného objektu, který prostřednictvím benchmarkingu zkoumáme, jsou definovány tyto tři typy (8, s. 21):

- výkonový benchmarking – zaměřuje se na přímé měření a srovnávání různých výkonových parametrů (např. výkon zaměstnance, stroje, montážní linky apod.) (8, s. 21)
- funkcionální benchmarking – zde se porovnává jedna či více funkcí obchodní společnosti (např. úroveň poprodejních služeb, řízení vztahů se zákazníky apod.). Je aplikován především v oblasti služeb (8, s. 22)
- procesní benchmarking – jak už název napovídá, zde jsou centrem zkoumání a měření vybrané procesy obchodní společnosti (např. fakturace, interní komunikace, elektronická evidence dat atd.) (8, s. 23)

Tyto tři typy benchmarkingu lze provádět v rámci jedné či více organizací. Z hlediska toho jej lze poté rozdělit ještě na následující dva typy (8, s. 25):

- interní benchmarking – realizován pouze v rámci jedné obchodní společnosti mezi zvolenými dílčími jednotkami (divize, fakulty, provozní jednotky řetězců apod.), jež zabezpečují stejnorodé produkty, procesy a funkce. Díky internímu benchmarkingu lze odstraňovat nežádoucí výkyvy ve výkonnosti jednotlivých

organizačních jednotek. Naopak nevýhodou je určité riziko zahledění se do sebe a podceňování vnějších podnětů ke zlepšování (8, s. 25).

- externí benchmarking – zde je měření a srovnávání (činností, procesů a funkcí) prováděno v rámci alespoň dvou organizací. Největší úskalí externího benchmarkingu je vyhledání a získání ideálního externího partnera, zvláště pokud jde o organizace, které jsou našimi konkurenty. Zároveň nám však tento způsob umožňuje stanovit si nejvyšší benchmark a poučit se z praxe nejlepších (8, s. 25).

Provádění benchmarkingu v některé z jeho zmíněných podob přináší společnosti mnoho výhod, mezi které patří:

- analýza obchodní společnosti,
- systematické srovnání s jinými obchodními společnostmi prostřednictvím osvědčených postupů,
- identifikace deficitů výkonnosti,
- ověření úspěšnosti firemní strategie a
- posílení postavení mezi konkurenty apod. (8, s. 25)

Fáze benchmarkingu

Jak již bylo řečeno, benchmarking není pevně daná metoda a srovnávat zde lze téměř cokoli. Přesto je možné nastínit jakýsi obecný rámec jeho průběhu. Na následujícím schématu je znázorněn proces benchmarkingu v pěti fázích, přičemž každá z nich zahrnuje určité dílčí činnosti (8, s. 46).



Obr. 2: Pět fází benchmarkingu (Zdroj: 8, s. 47)

Fáze iniciační:

První fáze by měla být v pravomoci vrcholového vedení, které hodlá benchmarking zařadit do svých strategických aktivit. Cílem je zjistit, zda se podnik nachází v situaci garantující budoucí efekty benchmarkingu (8, s. 67). Činnostmi v této fázi jsou:

- vymezení potřeb a důvodů interních změn obchodní společnosti,
- stanovení politiky benchmarkingu,
- iniciační výcvik a posouzení připravenosti obchodní společnosti,
- výběr vhodného modelu benchmarkingu a
- vytvoření dokumentace postupu k benchmarkingu (8, s 47).

Fáze plánování:

Fáze plánování je vzhledem k činnostem, které zahrnuje, považována za časově a zdrojově nejnáročnější z celého projektu benchmarkingu (8, s. 68). Sled základních procesů této fáze je následující:

- určení objektu benchmarkingu,
- výběr týmu pro benchmarking a jeho výcvik,
- měření vlastní výkonnosti objektu benchmarkingu,
- určení partnerů pro benchmarking,
- sepsání a uzavření smlouvy o benchmarkingu s vybraným partnerem,
- stanovení vhodných metod a postupů sběru dat o výkonnosti od partnerů a
- sběr dat od partnerů (8, s. 68).

Fáze analytická:

Po dokončení procesů plánovací fáze je potřeba zpracovat získaná data a informace od partnerských organizací (8, s. 135). Třemi základními oblastmi činností analýzy a zpracování dat jsou:

- vyhodnocení dat o výkonnosti partnera a zjišťování rozdílů ve výkonnosti,
- zjišťování příčin existence nalezených rozdílů ve výkonnosti a
- návrh cílových hodnot, kterých by mělo být vlastním zlepšováním dosaženo (8, s. 135).

Fáze integrační:

Do fáze integrace se přechází ve chvíli, kdy jsou veškerá data a informace od konkurenčních organizací vyhodnocena a zpracována. Benchmarkingový tým poté zformuloval prognózy vývoje výkonnosti konkurenta na základě sledovaných parametrů a dle takto určených prognóz navrhl cílové hodnoty pro vlastní zlepšování. Následující integrační fázi mají v pravomoci manažeři vrcholového vedení či jimi pověřeni pracovníci (8, s. 164). Činnosti integrační fáze jsou rozděleny do tří základních okruhů:

- projednání výsledků benchmarkingu,
- zaznamenání a šíření lepší praxe ve vlastním podniku a
- vytyčení cílů vlastního zlepšení (8, s. 164).

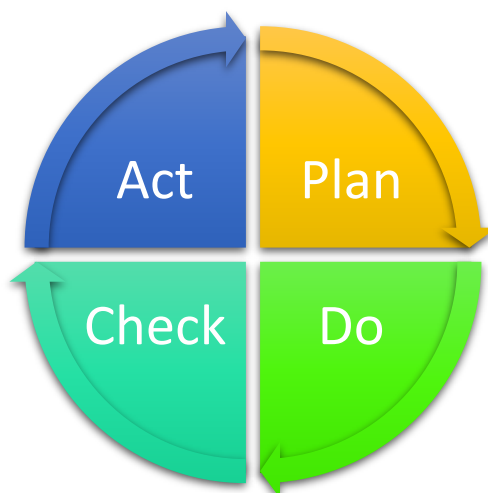
Fáze realizační:

Podkladem pro závěrečnou fázi projektu benchmarkingu jsou výstupy fáze integrační. Jde o vypracované akční plány vlastního zlepšování a veškeré informace, které jsou v nich obsažené. Jedná se například o nároky jednotlivých druhů zdrojů, harmonogram jednotlivých aktivit, složení týmu pro vlastní zlepšování apod. Ve fázi realizace jsou tyto výstupy, tedy výsledky benchmarkingu, uplatňovány. Probíhá zde realizace samotného vlastního zlepšování (8, s. 191). V základním modelu zlepšování jsou činnosti realizační fáze rozděleny do těchto oblastí:

- plán projektu vlastního zlepšování,
- realizace projektu zlepšení prostřednictvím vhodně zvolené metodologie,
- posouzení výsledků vlastního zlepšení z hlediska efektivnosti a účinnosti a
- shrnutí benchmarkingu (8, s. 193).

Při realizační fázi je vhodné vycházet také z některé ze zavedených a všeobecně uznávaných metodik zlepšování. Za základní model je považován tzv. Demingův cyklus PDCA. Tento cyklus je tvořen čtyřmi fázemi, ve kterých by mělo zlepšování či realizace změn probíhat a z jejichž počátečních písmen je zkratka PDCA složena (8, s. 191).

- **P** – plánuj (plan): vypracování plánu pro zlepšování (8, s. 191)
- **D** – dělej (do): realizace vypracovaného plánu (8, s. 191)
- **C** – kontroluj (check): kontrola výsledků a jejich porovnání s plánem (8, s. 191)
- **A** – reaguj (act): reakce na výsledky, úpravy procesu (8, s. 191)



Obr. 3: Demingův cyklus PDCA (Zdroj: Vlastní zpracování dle 8, s. 192)

2.3.2 Balanced scorecard (BSC)

Model Balanced scorecard je komplexní systém, který k měření výkonnosti využívá nejen finanční, ale i nefinanční indikátory (12, s. 183).

Důvodem zapojení nefinančních měřítek je to, že finanční měřítka vypovídají o minulé výkonnosti a pracují s dosaženou skutečností. Jinými slovy lze říci, že vyjadřují výsledek dějů a procesů, které již proběhly. Jsou proto nazývány jako ukazatele zpoždění (12, s. 182). Další stinnou stránkou je jejich nedostatečnost pro stanovení strategie, kterou musí obchodní společnosti vytvářet, aby vytvářely hodnoty svými investicemi do dodavatelů, zákazníků, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací. Pokud by se tedy obchodní společnost spoléhala při měření pouze na tyto finanční ukazatele, mohlo by to omezit její potenciál v budoucnosti (11, s. 19).

Právě proto jsou do modelu BSC zahrnuty také nefinanční indikátory, které jsou jinak nazývány jako ukazatele předstihu neboli hybné ukazatele. Charakteristické pro tyto

ukazatele je, že předvídají budoucnost a jejich vzájemná vazba i vazby na další ukazatele jsou kauzální (12, s. 182). Nefinanční měřítka na rozdíl od finančních ukazatelů nejsou založeny na účetních standardech, bývají vyjadřovány ve strategiích a cílech obchodní společnosti a jsou rozepsány směrem dovnitř společnosti (produkce, výzkum a vývoj, prodej, marketing, péče o zákazníka, personální zabezpečení apod.) (12, s. 182).

Model BSC pracuje se čtyřmi perspektivami, které umožňují zajistit rovnováhu mezi požadovanými výstupy a jejich hybnými silami a dále mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli (11, s. 33).

Finanční perspektiva je v BSC zachovávána z důvodu významnosti finančních měřítek, která jsou důležitá při výpočtech měřitelných ekonomických ukazatelů (důsledků) již uplynulé skutečnosti. Finanční cíle jsou obvykle spojovány se ziskovostí obchodní společnosti, která je měřena například na základě provozního výsledku hospodaření, ekonomické přidané hodnoty (EVA), nebo také rentability investovaného kapitálu (ROCE) (11, s. 33).

Zákaznická perspektiva slouží manažerům k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, ve kterých budou podnikat a k nalezení měřítek výkonnosti podniků v těchto segmentech (11, s. 33). Tato perspektiva zahrnuje skupinu pěti základních měřítek, kterými jsou:

- získávání nových zákazníků,
- spokojenost zákazníků
- udržení zákazníků,
- ziskovost zákazníků a
- tržní podíl (11, s. 64).

Kromě těchto klíčových měřítek by zde však měla existovat také konkrétní měřítka například pro rychlost a včasnost dodávek, přísun inovovaných produktů či schopnost dodavatele předvídat potřeby zákazníka a dle těchto potřeb upravovat produkt zákazníkovi na míru. Díky této perspektivě mohou manažeři formulovat strategii

orientovanou na cílového zákazníka, a mohou si tak zajistit vysokou finanční návratnost v budoucnosti (11, s. 33).

Perspektiva interních procesů řeší procesy, které jsou klíčové pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Obvykle se touto perspektivou obchodní společnosti zabývají poté, co stanoví cíle a měřítka perspektivy finanční a zákaznické (11, s. 85). V této perspektivě interních procesů lze nalézt největší rozdíly mezi tradičními přístupy k měření výkonnosti a BSC. Zatímco tradiční přístupy jsou založeny pouze na sledování a zdokonalování již existujících procesů, BSC model odhaluje zcela nové procesy. Pro naplnění finančních cílů a uspokojení zákazníků je však potřeba dosahovat v těchto nových procesech vynikajících výsledků (11, s. 34).

Dalším rozdílem je to, že tradiční přístupy měření výkonnosti soustřeďují své úsilí pouze na zlepšování produktů a zákazníků již existujících. Zatímco model BSC zahrnuje také inovační procesy a soustřeďuje se nejen na současné, ale i budoucí produkty a zákazníky. Snaží se identifikovat potřeby současných i budoucích zákazníků a vyvíjet výrobky a služby pro jejich uspokojení (11, s. 34).

Čtvrtá perspektiva učení se a růstu je zaměřena na tvorbu infrastruktury, která je nutná pro dlouhodobý růst a zdokonalování obchodní společnosti. Nejdůležitější faktory jak současného, tak i budoucího úspěchu obchodní společnosti vystihuje perspektiva interních procesů a zákaznická perspektiva. Za pomoci současných technologií však společnost své dlouhodobé cíle zpravidla naplnit nedokáže. Podnik se tak musí zaměřit na zvyšování schopností svých zaměstnanců (rekvalifikace), zlepšování technologií a informačních systémů a zdokonalování podnikových procesů a postupů (11, s. 35). Model BSC zdůrazňuje významnost investování do budoucnosti. Nejedná se pouze o tradiční oblasti investic, jako jsou výzkum a vývoj či nové výrobní zařízení. Pokud chce podnik svých dlouhodobých finančních cílů skutečně dosahovat, musí kromě tradičních oblastí investovat také právě do své infrastruktury, tedy do zaměstnanců, informačních systémů a procedur (11, s. 112).

Po sestavení strategie BSC pro danou obchodní společnost by měla být co nejdříve provedena její implementace do manažerských systémů. Existují však určité bariéry, které brání jeho efektivnímu zavedení (11, s. 165).

První bariéra je definována jako **neuskutečnitelná vize a strategie**. Znamená to tedy, že si podnik stanovil takové vize a strategie, které není schopen převést do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Chybí zde jasný význam a směr, kterým by naplňování strategie mělo vést. V závislosti na vlastním chápání pak různé skupiny prosazují různé agendy (jakost, delegování pravomocí atd.). Přesto, že je úsilí podřízeno jedné strategii, chybí zde jeho sjednocenost (11, S. 167).

Druhá bariéra představuje situaci, kdy **strategie není propojena s cíli jednotlivých oddělení, týmů a jednotlivců** (11, s. 167). Pracovní týmy a jednotlivci usilují zpravidla pouze o dosahování krátkodobých a taktických cílů. To brání rozvoji jejich schopností, které by umožnily dosahování cílů dlouhodobých a strategických. Je tedy potřeba, aby manažeři personálního oddělení sladili cíle týmové a individuální se strategickými cíli podniku (11, s. 168).

Další bariéra vzniká při **nepropojení strategie s alokací zdrojů**. Tato bariéra vzniká zpravidla v podnicích, kde jsou procesy pro dlouhodobé strategické plánování a pro krátkodobé (roční) rozpočtování řízeny odděleně. To má za následek, že fondy, které jsou ponechané k volnému nakládání a alokaci kapitálu nejsou v souladu se strategickými prioritami. Tomuto problému lze předcházet, pokud finanční oddělení a oddělení strategického plánování včas spojí své úsilí, namísto toho, aby své agendy považovaly za nezávislé (11, s. 168).

Poslední bariérou je **existence pouze taktické zpětné vazby, nikoli strategické**. Ve většině manažerských systémech jsou zpětné vazby vztahovány pouze ke krátkodobé (provozní) výkonnosti. Tyto zpětné vazby nejčastěji nesou informace o finančních měřítkách porovnávajících současné výsledky se stanovenými měsíčními či čtvrtletními rozpočty. Podnik by měl však řádně posuzovat nejen provoz, ale také strategii, kterou bez zpětné vazby nelze testovat ani se o ní učit (11, s. 170).

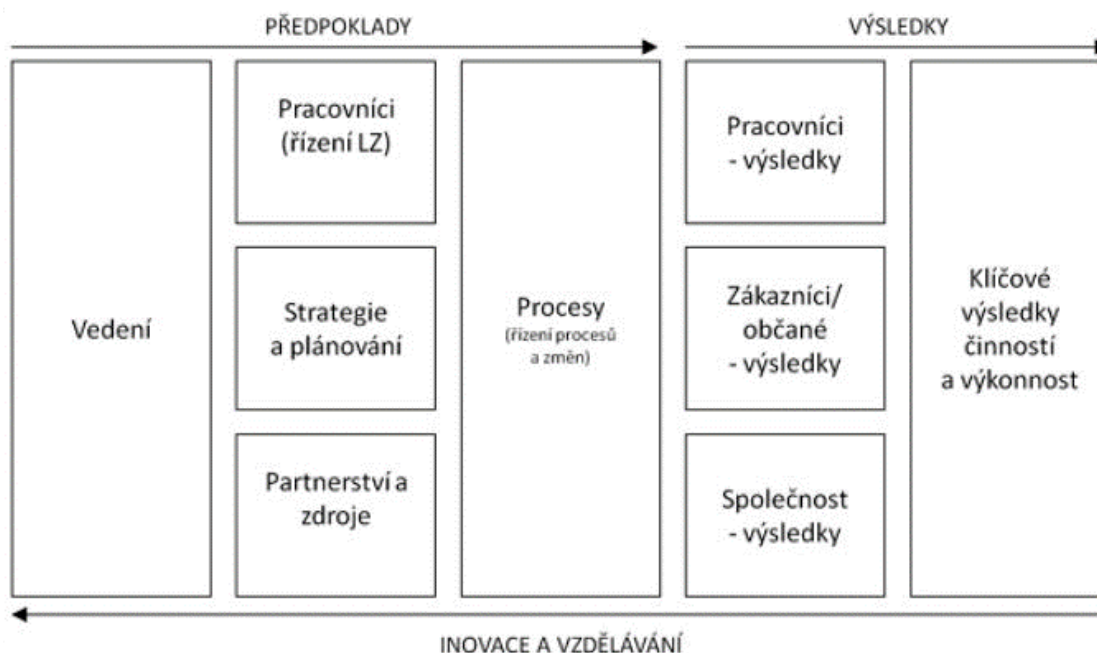
2.3.3 Model EFQM

EFQM Excellence Model (dále jen EFQM) je komplexní nástroj sloužící k sebehodnocení v rámci měření a řízení výkonnosti organizace. Z výsledků jeho měření lze zjistit, zda se organizace vyvíjí dobrým směrem, jak si stojí v porovnání s jinými obchodními společnostmi (benchmarking) a ve kterých oblastech má největší prostor pro zlepšení. Mnoho obchodních společností využívá tento model pro účely strategického plánování a také jako nástroj provozního a projektového řízení (2, s. 202).

Tento model je založen na posuzování, zda obchodní společnost dosahuje stálého zlepšování, a to konkrétně v těchto uvedených oblastech (2, s. 202):

- orientace na zákazníka,
- orientace na dosahování požadovaných výsledků,
- pevně daná strategie a vedení,
- řízení procesů a schopnost reagovat na změny,
- rozvoj lidského potenciálu a začlenění pracovníků,
- realizace inovací a zlepšování,
- řízení vztahů s partnery a
- odpovědný přístup k pracovníkům, zákazníkům, partnerům i obchodní společnosti samotné (2, s. 202).

Na následujícím obrázku je zachyceno 9 hlavních kritérií, která jsou pro model EFQM definována (2, s. 202).



Obr. 4: EFQM Excellence Model (Zdroj: 9)

Prvních pět kritérií tvoří předpoklady pro to, aby organizace mohla mít dobré výsledky. V dalších čtyřech je organizace hodnocena z hlediska dosažených výsledků a splnění cílů, které si sama určila (2, s. 202).

První kritérium představuje vůdčí pozici managementu, kdy manažeři nesou odpovědnost za strategii společnosti a její plány (2. kritérium). Dále také zajišťují lidské zdroje (3. kritérium) a zdroje finančního, materiálního, informačního charakteru (4. kritérium). Tyto zdroje jsou klíčovým zdrojem správného řízení podnikových procesů v každé organizaci (kritérium 5). Výsledky organizace jsou hodnoceny primárně s ohledem na zákazníka, kterému je při hodnocení přikládán největší význam a váha (kritérium 6). Kromě zákazníků se dále hodnotí také spokojenost vlastních pracovníků (kritérium 7) a vztah organizace k okolnímu prostředí (kritérium 8), ve kterém působí. Poslední 9. kritérium řeší měření dosažených finančních i nefinančních výsledků v klíčových činnostech a procesech obchodní společnosti (2, s. 202).

Model EFQM představuje komplexní analýzu, která je sestavena k opakovanému přezkoumávání výsledků. Umožňuje nalézt v organizaci slabé oblasti, které je potřeba zlepšovat, a naopak identifikovat a lépe využívat silné stránky (2, s. 202). K nalezení

těchto silných a slabých stránek dochází pomocí kritérií sloužícím pro srovnávání hodnocení výkonnosti více obchodních společností. Díky tomu je model EFQM dobrým doplňkem k benchmarkingu. Mnoho znaků má však příbuzných také s metodou Balanced Scorecard (BSC) a při jejich společném využití lze maximalizovat silné stránky a minimalizovat slabiny organizace (2, s. 203).

2.3.4 Six Sigma

Tento model je založen na statistických nástrojích podporujících zvýšení efektivity a dosahování stanovených cílů, přičemž hlavním cílem je zvyšování užitku pro zákazníka a dodavatele. Tohoto cíle je dosahováno prostřednictvím naslouchání zákazníka, měření mezer ve výkonnosti, analyzování příčin mezer a implementací změny pro jejich odstranění (2, s. 205).

Základní myšlenka modelu Six Sigma vychází z toho, že pokud je možné nalézt nedostatky v určitém procesu, je také možné za pomoci systematických opatření tyto nedostatky eliminovat či úplně odstranit (10, s. 38). Model působí příznivě také na čas, kvalitu, náklady a inovace v organizaci (2, s. 205).

Mezi klíčové prvky modelu Six Sigma patří (10, s. 38):

- kritický pohled na kvalitu – klíčové prvky pro zákazníka,
- defekty – selhání dodávek, nedostatky v tom, co zákazník očekává,
- rozvoj procesu – co může proces dodávat,
- variace – co cítí a vidí zákazník,
- stálost operací – zavedení pravidelných, předvídatelných procesů vedoucích ke zdokonalení toho, co vidí a cítí zákazník a
- tvorba designu procesu (10, s. 38).

2.4 Strategická analýza

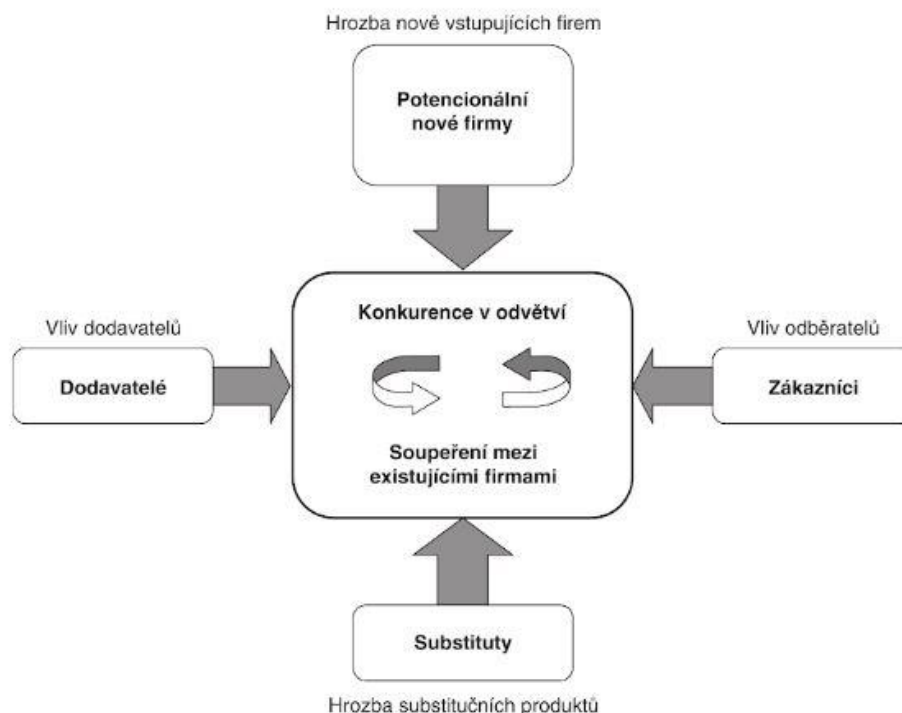
Strategická analýza zahrnuje množství různých technik, díky kterým lze obchodní společnost připravit na situace, které by mohly s velkou pravděpodobností v budoucnu nastat. V rámci těchto analytických technik jsou zkoumány vztahy a souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Toto zkoumání zahrnuje makrookolí, trh, odvětví, konkurenty, konkurenční síly a zdrojový potenciál podniku. Pro tvorbu strategie podniku je nezbytná strategická předvídavost, která je založena na tvořivém přístupu strategického myšlení (17, s. 8).

Cílem strategické analýzy je nalézt, analyzovat a posoudit všechny potenciální faktory, které budou mít pravděpodobně vliv na volbu strategie a cílů obchodní společnosti. V rámci toho jsou posuzovány vzájemné souvislosti a vztahy existující mezi těmito faktory. Na základě těchto kroků je pak posuzována vhodnost stávající strategie či prováděno rozhodnutí o nové strategii (17, s. 9).

2.4.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zabývá identifikací základních hybných sil, které působí na výnosnost odvětví. Je zde zachyceno pět konkurenčních faktorů determinujících chování podniku (13, s. 84). Mezi těmito pěti faktory existují vzájemné vazby, z čehož vyplývá, že změna jednoho z nich může vyvolat změnu u ostatních faktorů (18, s. 30).

Obrázek číslo 5 představuje grafické znázornění Porterovy analýzy. Uvedených pět konkurenčních sil vytváří hrozby uvedené níže (18, s. 31).



Obr. 5: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: 19)

Hrozba konkurence v odvětví

Pokud na trhu roste počet silných konkurentů, snižuje se atraktivita tohoto trhu. Další příčinou je též pokles či stagnace tempa růstu prodeje. Tato situace pro podnik znamená vysoké fixní náklady, neefektivní využití výrobních kapacit a při vysokých bariérách výstupu z odvětví vede k cenové válce (18, s. 31).

Hrozba potenciálních zájemců o vstup do odvětví

Potenciální zájemce ovlivňují zejména vstupní a výstupní bariéry do odvětví. Jsou-li tyto bariéry vysoké, zpravidla to pro podnik znamená i vysoký potenciální zisk. Při neúspěchu však podnik musí počítat s možným ekonomicky náročným výstupem z odvětví. Naopak při nízkých vstupních a výstupních bariérách je pro podnik snadné vstoupit i vystoupit z odvětví. Potenciální zisk bývá však zpravidla nízký (18, s. 31).

Hrozba substitučních produktů

Substituční produkt je takový, který lze nahradit za jiný produkt. Podnik by měl sledovat vývoj cen těchto substitutů a reagovat na jejich změnu pro udržení vlastních zisků (18, s. 31).

Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují odběratele prostřednictvím ceny a objemu jednotlivých dodávek. Úroveň vyjednávací síly dodavatelů je závislá na jejich koncentraci, existenci substitučních produktů, obtížnosti změny dodavatele či důležitosti dodávek pro daného odběratele (18, s. 31).

Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků)

Typickým chováním odběratele je tlak na snižování cen a zvyšování kvality výrobků. Úroveň vyjednávací síly ovlivňuje koncentrace odběratelů, existence substitutů, a také to, jakou část z celkových odběrů představují odběry od daného dodavatele (18, s. 31).

2.4.2 SLEPTE analýza

Jde o analýzu národního (domácího) okolí, která je považována za všeobecnou a lze ji aplikovat pro všechny podnikatelské subjekty (23, s. 41). Při této analýze je zkoumáno prostředí, ve kterém obchodní společnost působí, ale nemůže jej sama nijak ovlivnit (20, s. 667). SLEPTE analýza provádí rozbor vzájemně souvisejících trendů, a to v oblasti sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a ekologické (23, s. 42). Tyto faktory makrookolí ovlivňují chování podniku, který díky SLEPTE analýze může včas realizovat případná opatření pro minimalizaci hrozby či pro maximální využití příležitosti, které ze zkoumaného prostředí vyplývají (20, s. 667).

SLEPTE analýza bývá někdy uváděna také jako STEP, PEST nebo PESTLE. Název je odvozen z anglických názvů zkoumaných oblastí – Social, Economic, Political, Legislative, Ekological, Technological/Technial factors (23, s. 42).

Rozbor sociálních trendů

Tyto faktory vyplývají ze společnosti daného státu, její struktury, ze sociální skladby obyvatelstva a kulturních a společenských zvyklostí (21, s. 131). Působení těchto faktorů je pro podnik velmi důležité, protože výrazně ovlivňují nejen spotřebitelskou poptávku po zboží a službách, ale i nabídku (např. ochota pracovat) (23, s. 42). Rozbor společenských faktorů zahrnuje například:

- pohled obyvatelů na svět,
- pohled obyvatelů na podnik,
- pohled obyvatelů na životní prostředí,
- životní úroveň obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání obyvatelstva,
- mobilitu pracovní síly,
- vývoj populace apod. (23, s. 42).

Rozbor legislativních trendů

Zde je velmi významná role státu. Existuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které mohou významně ovlivnit budoucí fungování podniku (23, s. 43). Do rozboru legislativních faktorů spadají:

- daňové zákony,
- občanský zákoník,
- státní regulace hospodářství,
- obchodní zákoník,
- antimonopolní zákony,
- regulace importu a exportu apod. (23, s. 43).

Rozbor ekonomických trendů

Faktory ekonomické jsou dány ekonomickou situací státu a jeho hospodářské politiky (21, s. 131). Úroveň ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu,

jelikož vyvolává řadu příležitostí a současně i hrozeb, kterým musí podniky čelit (23, s. 44). Proto v rámci rozboru ekonomických trendů zkoumáme:

- cenovou politiku,
- daňovou politiku (jak velké je daňové zatížení),
- výši úrokové míry,
- úroveň inflace,
- bariéry exportu a importu,
- úroveň nezaměstnanosti apod. (23, s. 44).

Rozbor politických faktorů

Analýza politických faktorů je stejně významná jako analýza legislativních faktorů, jelikož významně ovlivňují celou podnikatelskou pozici či prostředí daného státu (23, s. 47). Pro analýzu této oblasti jsou důležité následující faktory:

- stabilita vlády a politického prostředí státu,
- podpora zahraničního obchodu,
- politická nálada politiků,
- politika jednotlivých politických stran,
- pohled vlády na kulturu a náboženství,
- výdaje vlády apod. (23, s. 47).

Rozbor technologických trendů

Změny v této oblasti mohou výrazně a velmi náhle ovlivnit okolí, ve kterém podnik působí. Předvídatost směru technického rozvoje je proto velmi důležitým prvkem úspěšnosti podniku (23, s. 48). V rámci analýzy je zkoumáno následující:

- rychlost změny technologie,
- rychlost morálního zastarávání,
- podpora státu v oblasti výzkumu (vládní výdaje na vědu a výzkum),
- substituty, které mohou následkem inovace nahradit produkty podniku,
- výhody pro zákazníka vyplývající z inovace (např. internetové bankovníctví) apod. (23, s. 48).

Rozbor ekologických trendů

Každý stát či jeho oblasti mají určité priority týkající se životního prostředí. Aby podnik předešel konfliktům, měl by dobře znát ekologické podmínky a trendy prostředí, ve kterém působí (23, s. 48). Tyto ekologické trendy zahrnují:

- ochranu životního prostředí,
- zpracování odpadů, recyklace,
- využití vodních zdrojů,
- udržitelný rozvoj,
- obnovitelné energetické zdroje a
- změnu klimatických podmínek (23, s. 48).

2.4.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických technik, která slouží ke zkoumání současné situace vnitřního a vnějšího prostředí obchodní společnosti. Analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) zkoumané obchodní společnosti. U silných stránek zkoumá věci, které přinášejí výhody zkoumané společnosti či zákazníkům, zatímco u slabých stránek identifikuje prvky, ve kterých si společnost nevede příliš dobře, nebo v nich zaostává za svými konkurenty. Tyto zkoumané prvky se týkají oblastí, jako jsou cíle, firemní kultura, firemní zdroje, organizační struktura, systémy, kvalita managementu apod. (13, s. 103).

Při analýze vnějšího prostředí jsou zkoumány příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které přicházejí jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí obchodní společnosti. Co se týče makroprostředí, jsou zde zkoumány faktory politicko-právní, sociálně-kulturní, ekonomické a technologické. V mikroprostředí je pozornost věnována faktorům jako jsou zákazníci, odběratelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost (13, s. 103).

I přes to, že SWOT analýza je nástrojem velmi užitečným a dokáže sumarizovat mnoho analýz z makroprostředí i mikroprostředí, velkou nevýhodou je její staticčnost a subjektivnost (13, s. 104).



Obr. 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle 13, s. 103)

2.5 Finanční analýza

Nejpoužívanějšími z tradičních finančních měřítek výkonnosti jsou ukazatele vycházející z finanční analýzy, která slouží ke komplexnímu posouzení finanční situace obchodní společnosti. Ta pomáhá odhalovat, zda je obchodní společnost dostatečně zisková, zda je schopna včas hradit své závazky, zda má vhodnou kapitálovou strukturu a podobně. Znalost finanční situace obchodní společnosti pak slouží manažerům jako podklad při rozhodování o alokaci volných peněžních zdrojů, stanovování optimální kapitálové struktury, rozdělování zisku apod. (12, s. 15).

Základním zdrojem dat pro zpracování finanční analýzy jsou účetní výkazy, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow a také příloha k účetní závěrce. Další informace lze čerpat z výroční zprávy dané obchodní společnosti a dalších dokumentů, jako jsou například zprávy vedoucích pracovníků, zpráva auditora či zprávy vrcholového managementu (12, s. 16).

Pro porovnání úrovně výkonnosti je základním měřítkem výsledek hospodaření (zisk, resp. ztráta), který vyjadřuje rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady obchodní společnosti. Zisk lze vyjádřit ve více podobách (2, s.20):

- čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes),
- zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes),
- zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) a
- zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) (2, s. 20).

Ukazatele rentability

Měřítkem schopnosti dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu je rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu. Jde o formu vyjádření úrovně zisku, která v tržní ekonomice představuje hlavní kritérium pro umístění kapitálu (12, s. 96). Hodnoty ukazatelů rentability je možné využít pro srovnávání v čase i pro srovnávání výkonnosti mezi více podniky (3, s. 20).

Prvním z uvedených ukazatelů je rentabilita tržeb (ROS), která vyjadřuje ziskovou marži podniku a měla by se s každým rokem zvyšovat. tuto hodnotu marže je pak vhodné porovnat s podobnými obchodními společnostmi. Pro výpočet je nejčastěji užívána podoba výsledku hospodaření EAT nebo EBIT. Výpočet rentability tržeb lze vyjádřit následujícím vzorcem (2, s.23).

$$Rentabilita\ tržeb\ ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} * 100 [\%]$$

Výkonnost, jakožto produkční sílu podniku, lze měřit ukazatelem rentability aktiv (ROA). Jde o ukazatel, který měří úroveň produkce zisku při využití majetku podniku, a to nezávisle na tom, zda byl majetek pořízen z vlastních či cizích zdrojů (2, s. 24).

$$\text{Rentabilita aktiv ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 [\%]$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) bývá jako ukazatel nejčastěji užíván pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu, který je součástí majetku podniku (2, s. 24).

$$\text{Rentabilita aktiv ROI} = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} * 100 [\%]$$

Výnosnost kapitálu vloženého do podniku vlastníky lze zjistit prostřednictvím rentability vlastního kapitálu (ROE), přičemž je ziskovost vlastního kapitálu počítána z jeho účetní hodnoty (2, s. 24).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti určují velikost rizika, které na sebe bere obchodní společnost při dané kapitálové struktuře (neboli poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů). Vztah mezi rizikem a strukturou kapitálu lze jednoduše vysvětlit tak, že s rostoucí zadlužeností obchodní společnosti roste také riziko neschopnosti hradit plně a včas své závazky (12, s. 83).

Přes to mají cizí zdroje v kapitálové struktuře své opodstatnění, a sice z toho důvodu, že jsou levnější než vlastní kapitál. S cizím kapitálem souvisí nákladové úroky, které lze chápat jako cenu za jejich držení. Tyto nákladové úroky snižují zisk a v návaznosti na to i daň, která je z tohoto zisku placena (tzv. daňový štít), což je právě výhodou jejich držení (12, s. 83).

Základním ukazatelem je celková zadluženost neboli podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Doporučovaná hodnota tohoto ukazatele je udávána v rozmezí 30–60 %,

ovšem při posuzování její výše by mělo být zohledňováno odvětví, ve kterém daná obchodní společnost působí, a také schopnost hradit své závazky (12, s. 84).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} * 100 [\%]$$

Dalším z často užívaných ukazatelů je míra zadluženosti. Ta poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál. Je významným ukazatelem pro banku, která na základě jeho hodnoty rozhoduje o poskytnutí bankovního úvěru danému subjektu. Ukazatel totiž signalizuje, jak velké je riziko nesplácení závazků věřitelům (12, s. 85).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

Poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům vyjadřuje koeficient samofinancování. Ten udává, do jaké míry jsou aktiva obchodní společnosti financována z peněz akcionářů. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a součet jejich výsledných hodnot by měl být 1 (14, s. 65).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatele likvidity

Pojem likvidita představuje schopnost obchodní společnosti hradit své závazky neboli schopnost přeměny majetku na peníze. Při analýze likvidity je v podstatě poměřováno to, čím je možno platit, s tím, co je nutno uhradit. Podle požadované míry jistoty placení závazků jsou do výpočtu, konkrétně do čitatele, dosazovány majetkové složky s různou dobou likvidnosti (12, s. 89).

Prvním ukazatelem je běžná likvidita, jinak nazývána jako likvidita 3. stupně. Ta udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje. Výsledná hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Druhým stupněm likvidity je likvidita pohotová. Ta by měla ideálně dosahovat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Pokud by výsledná hodnota byla nižší než 1, hrozí, že by obchodní společnost musela případně prodat své zásoby (12, s. 91).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Likviditou prvního stupně je okamžitá (hotovostní) likvidita. Zde je doporučené rozmezí, ve kterém by se výsledná hodnota měla nacházet, 0,2 – 0,5. Pokud by hodnota toto rozmezí překračovala, svědčí to o neefektivním využívání finančních prostředků obchodní společnosti (12, s. 91).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, zda velikost jednotlivých položek aktiv v rozvaze je přiměřená k hospodářským aktivitám obchodní společnosti. Hodnoty těchto ukazatelů lze formulovat v podobě obratu a doby obratu vztahujících se k jednotlivým položkám aktiv a pasiv (12, s. 102).

Prvním ukazatelem je obrat aktiv, který udává počet obrátek aktiv v tržbách, jinými slovy vyjadřuje, kolikrát tržby pokryjí aktiva. Zde platí, že čím vyšší výsledná hodnota je, tím je situace pro podnik příznivější. Neměla by však být menší než 1. Pokud je hodnota obratu aktiv nízká, svědčí to o neúměrné majetkové vybavenosti a jeho

neefektivním využití. V čitateli by měly být zahrnuty položky tržby z prodeje zboží a tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (12, s. 102).

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Aktiva}$$

Dalším vybraným ukazatelem aktivity je doba obratu zásob, která udává délku jednoho obratu, tj. počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku až do jejich vyskladnění. Obecně platí, že hodnota by měla být co nejnižší, aby zásoby na skladu neležely příliš dlouhou dobu, s čímž souvisí i náklady na skladování. Vše však záleží na oboru podnikání (12, s. 103).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Průměrný\ stav\ zásob}{Tržby} * 360$$

Obdobně jako u doby obratu zásob funguje doba obratu pohledávek. Tento ukazatel udává dobu jednoho obratu, tedy průměrný počet dní existence pohledávek do okamžiku jejich přeměny na peníze. Tímto okamžikem rozumíme platbu pohledávky od odběratele. Hodnota tohoto ukazatele je porovnávána s odvětvovým průměrem a dobou splatnosti faktur (12, s. 104).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Průměrný\ stav\ pohledávek}{Tržby} * 360$$

Ukazatele cash flow

Cash flow představuje skutečný pohyb (tok) peněz a jejich ekvivalentů v podniku za dané časové období (5, s. 47). Objasňuje, odkud byly peněžní prostředky v určitém časovém intervalu přijaty a kde byly následně využity (5, s. 48).

Dle statického pohledu lze cash flow chápat jako volnou zásobu peněžních prostředků, které má podnik k dispozici (5, s. 48).

Podle dynamického pojetí jde o budoucí peněžní toky, které jsou zahrnuty ve finančních plánech (rozpočtech). Z pohledu investora jej lze chápat jako očekávané (diskontované) příjmy z investic (5, s. 48).

Pro vykazování peněžních toků existují dva odlišné přístupy. Prvním je přímá metoda, jejíž schéma má následující podobu (3, s. 22).

Tabulka 1: Přímá metoda Cash flow (Zdroj: 3, s. 22)

Počáteční stav peněžních prostředků	} Cash flow
+ Příjmy za určité období	
- Výdaje za určité období	
= Konečný stav peněžních prostředků	

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření, který je čerpán z podvojného účetnictví, konkrétně z výkazu zisku a ztráty (5, s. 62). Představuje tak rozdíl mezi výnosy a náklady a je dále transformován na rozdíl mezi příjmy a výdaji neboli tok peněz. Výpočet celkového cash flow podniku odpovídá součtu cash flow z investiční, finanční a provozní činnosti (3, s. 22).

Tabulka 2: Nepřímá metoda Cash flow (Zdroj: 3, s. 22)

Počáteční stav peněžních prostředků
+ Odpisy
± Změna stavu rezerv
± Změna stavu krátkodobých závazků a bankovních úvěrů
± Změna stavu pohledávek z obchodních vztahů
± Změna stavu zásob
+ Časové rozlišení pasiv
- Časové rozlišení aktiv
= Cash flow z provozní činnosti
- Výdaje na pořízení dlouhodobého majetky
+ Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku
= Cash flow z investiční činnosti
± Dlouhodobé závazky
± Dopady změn vlastního kapitálu
= Cash flow z finanční činnosti
= CELKOVÉ CASH FLOW

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V následující části diplomové práce bude nejprve představena vybraná společnost. Pro měření finanční výkonnosti budou následně vybrány vhodné konkurenční podniky potřebné pro srovnávání. Cílem této části je definovat závěry měření, které budou dále použity jako podklad pro návrhy na zlepšení.

3.1 Představení obchodní společnosti TENTE s. r. o.

Pro účely rozboru výkonnosti podniku v diplomové práci byla zvolena dceřiná společnost německé společnosti TENTE International GmbH se sídlem v Kolíně nad Rýnem.



Obr. 7: Logo společnosti Tente (Zdroj:38)

3.1.1 TENTE International GmbH

Tato rodinná společnost byla založena v roce 1923 jako prodejce litinových koleček pro nábytek, piana a pro posuvné skříňové dveře. V roce 1934 zahájila společnost vlastní výrobu pojezdových koleček. Od té doby se společnost postupně rozšiřuje do celého světa až do současné podoby, kdy má 24 dceřiných společností na pěti kontinentech, na 1500 zaměstnanců a 4 hlavní výrobní závody (v USA, Číně a dva v Německu). Ze států, ve kterých se dceřiné společnosti tohoto holdingu nacházejí, lze uvést například Japonsko, Kanadu, Itálii, Švýcarsko, Čínu, Mexiko nebo Brazílii (39).

V dnešní době společnost Tente zastává na světovém trhu pozici druhého nejlepšího výrobce pojezdových kol. Světovou jedničku představuje společnost Colson se sídlem v USA (39).

Výroba pojezdových kol pro společnost představuje řešení inteligentní mobility navrhované tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity u každého zákazníka dle jeho specifických požadavků. Kola zajišťují jednoduchý pohyb a přesun věcí i lidí, zvyšují efektivitu a tím posunují rozvoj civilizace. Vzhledem k tomuto zaměření je vedení obchodní společnosti TENTE přesvědčeno o tom, že kolo je pravděpodobně nejdůležitějším vynálezem v oblasti techniky, proto také od počátku svého fungování zastávají heslo „BETTER MOBILITY. BETTER LIFE.“ neboli „Lepší pohyblivost. Lepší život.“ (16).

Produkce

Co se týče vyráběných produktů, byly dříve primárně vyvíjeny se zaměřením na využití ve zdravotnictví. V posledních letech však společnost rozšiřuje výrobní program a hledá nová využití pro své produkty. Své výrobky nyní cílí na tři hlavní segmenty:

- industrial – průmysl (včetně koleček s vysokou nosností),
- medical – zdravotnictví a
- institutional – institucionální (kanceláře) (39).

Jedná se převážně o sériovou výrobu kol a kladek pro široké spektrum užití. Vlastnosti a technické parametry jsou upravovány dle požadovaných kritérií zákazníka. Společnost disponuje systémem navrhovaných variant pro každý konkrétní model tak, aby dané požadavky každý produkt splňoval. Mezi požadavky se může jednat o vysoký designový standard, speciální oblast užívání nebo výjimečnou nosnost (15)

Produkty společnosti Tente mohou být rozlišovány dle následujících klíčových parametrů:

- typ kolečka (otočná kolečka, otočná kolečka s brzdou, pevná kolečka),
- uchycení (plotýnka, ocelový čep),
- nosnost,

- průměr,
- stavební výška (= celková výška kolečka s uchycením) a
- aplikace (nábytek, vozíky apod.) (36).

Dle jejich základních charakteristických znaků jsou kola a pojezdová kolečka rozdělena do produktových sérií. Mezi nejvýznamnější produktové série pojezdových koleček lze řadit:

- e-drive (zahrnuje elektrický pohonný systém),
- alpha (vyznačuje se centrální brzdovou pákou, která současně zabrzdí několik koleček),
- integral (měkká kola pro tichý provoz, dobré tlumící vlastnosti),
- radiata (robustní vidlice se třemi dvojítymi kolečky pro nejvyšší nosnost a malou výšku),
- dále linea, scout, sigma, omikron, zeta, levina (15).

Co se týče samotných kol, nabízí společnost Tente produkty rozdělené v osmi produktových řadách – Supratech, Basetech, Puretech, Elastech, Duratech, Maxtech, Novatech, Ultratech (15).

Tyto výrobky lze rozdělit také podle konkrétních odvětví, ve kterých jsou využívány (35).

Průmysl, strojírenství a dílna, intralogistika, obchod: Mezi požadavky na vlastnosti je zde největší důraz kladen na lehkou manipulaci, maximální spolehlivost, mimořádně dlouhou životnost, odolnost a nenáročnost na údržbu. Velké uplatnění zde mají pojezdová kolečka s elektrickými pohonnými systémy pro snadné přemísťování těžkých břemen. Do této oblasti lze zahrnout také hudební a zábavní průmysl (například přesun hudebních nástrojů, stavbu pódíí či v pevné transportní obaly). Zde se výrobce zaměřuje na to, aby provoz koleček byl šetrný k podlaze a zároveň tichý, aby nenarušoval například představení či jinou událost, kde hraje ticho významnou roli (35)

Úklid, potraviny a catering, nábytek, zařízení prodejen a obchodů: Tente nabízí výběr z široké škály řešení, která jsou uzpůsobena pro používání v restauracích,

hotelích, či kancelářských budovách. Zde je prioritou šetrnost koleček k povrchu podlahy, tlumení hluku a snadná manipulace. V nabídce je například varianta nerezavějících modelů pro užití ve vlhkém prostředí či žáruvzdorná kolečka pro vozíky na pekárenské plechy. Pro užití v kancelářích je možnost výběru designu tak, aby vzhledově zapadl do interiéru. Důležitou součástí je také spolehlivý brzdový systém (35).

Cestování, městská mobilita: V oblasti cestování věnuje společnost Tente velkou pozornost kolečkám pro cestovní kufry. Ty jsou vyvíjeny s ohledem na dlouhodobou životnost, ekologičnost, komfort při jízdě a design. Mají nízký valivý odpor a vysokou nosnost při malé výšce. Výrobci kufrů mají možnost určit si přesně design koleček, jejich barvu, potisk krytů koleček apod. V oblasti městské mobility nabízí společnost Tente široké portfolio koleček speciálně pro výrobce eskalátorů. Kolečka jsou vyvinuta pro použití v náročných podmínkách a zaručují vynikající technické vlastnosti díky vysoce odolnému polyuretanovému povrchu (35).

Zdravotnictví, sport: Společnost Tente se ve světovém měřítku řadí k lídrům na trhu v segmentu nemocničních lůžek. Rozvíjí své výrobky z hlediska bezpečnosti, designu, komfortu obsluhy a hygieny. Pozornost je zde věnována také snadné a rychlé montáži, vysoké stabilitě a centrálním brzdovým systémům. Využití v oblasti zdravotnictví se netýká pouze nemocničních lůžek, ale také mobility zdravotnických přístrojů a rehabilitačních zařízení. Příkladem jsou specifická kolečka pro magnetickou rezonanci, která neobsahují žádný kov. V oblasti sportu jsou vyvíjena kolečka pro řešení mobility pro sportovní výbavu a fitness stroje (35).

3.2 Tente s.r.o.

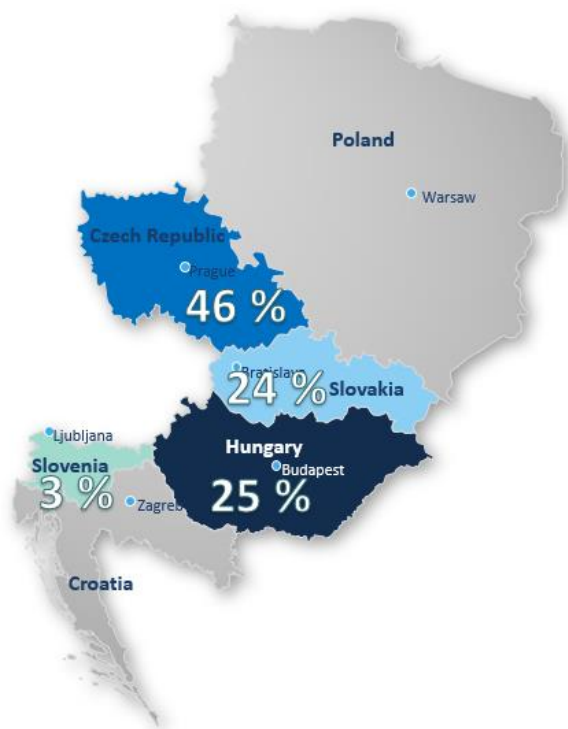
Dále se tato diplomová práce bude zaměřovat už pouze na jednu z dceřiných společností, a sice Tente s.r.o. se sídlem v České republice, která bude předmětem měření finanční výkonnosti. V následující tabulce jsou uvedeny základní informace o této společnosti.

Tabulka 3: Základní informace o společnosti Tente s. r. o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 37)

Název obchodní společnosti	Tente s. r. o.
Forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Sídlo společnosti	Sudoměřice 550, PSČ 696 66
Den zápisu do obch. rejstříku	13. ledna 1997
Velikost společnosti	středně velký podnik
IČO	253 23 148
Základní kapitál	200 000,- Kč

Tente, s.r.o. působí na Českém trhu od roku 1997 a zastává především činnosti velkoobchodu. Vzhledem k charakteru výrobků je zřejmé, že společnost působí převážně na trhu B2B, tedy že jejími zákazníky nejsou koneční spotřebitelé, ale jiné obchodní společnosti. Většinou se jedná o průmyslové podniky, které potřebují pojezdová kola pro manipulaci ve své činnosti (39).

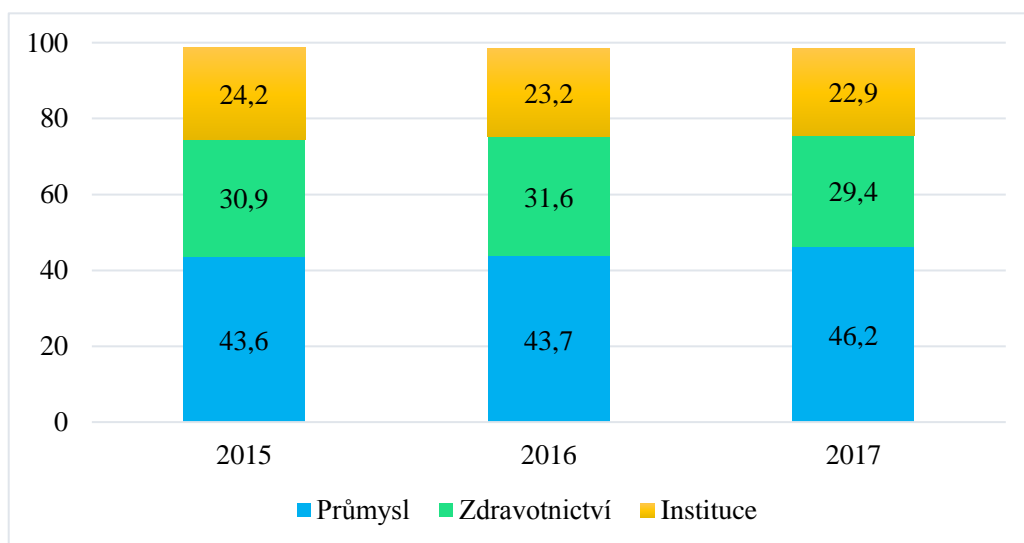
Kromě obchodování v rámci České republiky však zodpovídá také za Slovensko, Maďarsko a Slovinsko. Na následujícím obrázku lze vidět tržní podíl, který společnost Tente, s.r.o. v současnosti v daném státě zaujímá (39).



Obr. 8: Tržní podíl Tente s.r.o. v jednotlivých státech (Zdroj: 39)

Společnost v nedávné době rozšířila své pole působnosti na Slovinsko, kde zaujímá zatím podíl o velikosti 3 %. Tato země však pro společnost není příliš tržně zajímavá a potenciál pro rozšiřování tržního podílu je zde malý.

Na následujícím grafu lze vidět rozvoj tří hlavních segmentů, pro které společnost cílí své výrobky na celé produkci společnosti v letech 2015 – 2017.



Graf 1: Produkce společnosti Tente s.r.o. dle tržních segmentů (Zdroj: 39)

Činnost podniku dle klasifikace CZ-NACE

CZ-NACE je klasifikace ekonomických činností vypracovaná dle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností v souladu s nařízením Evropského parlamentu zavádějícím statistickou klasifikaci ekonomických činností NACE Revize 2 (32)

Český statistický úřad zavedl Klasifikaci ekonomických činností (CZ-NACE) s účinností od 1. ledna 2008 podle §19 odst. 2 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě. CZ_NACE zohledňuje strukturální změny v hospodářství a technologický vývoj a je lépe srovnatelná s dalšími mezinárodními klasifikacemi (32).

Předmětem činnosti společnosti Tente s.r.o. je dle klasifikace CZ-NACE 46740 - Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami.

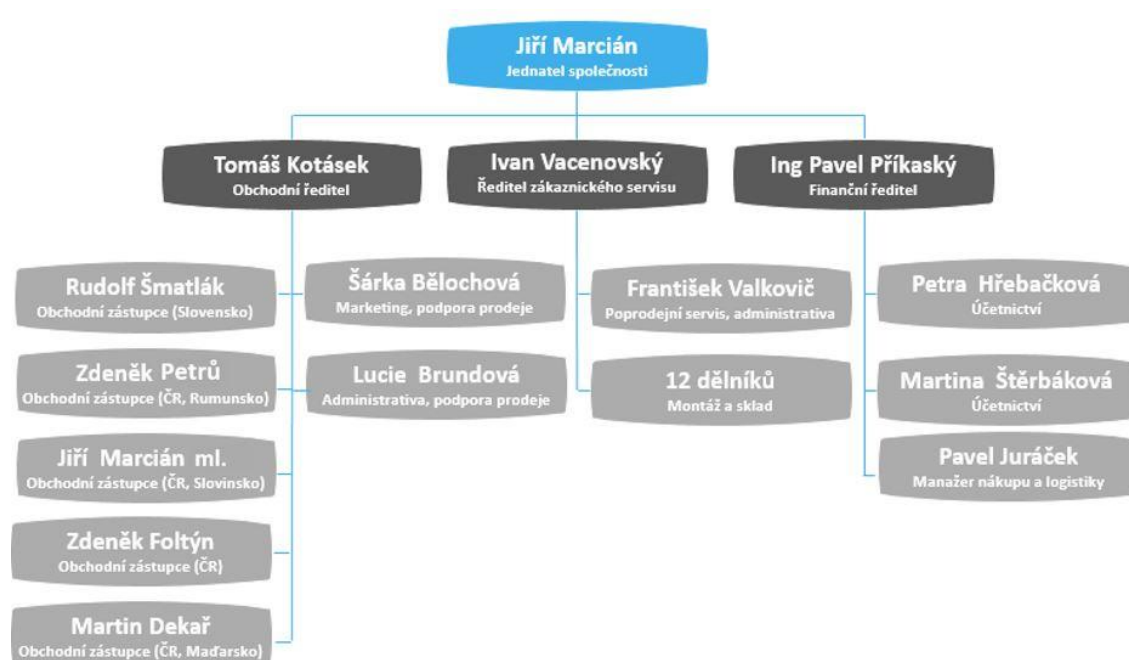
Dle zprávy auditora je předmětem činnosti podniku

- kovářství, podkovářství,
- galvanizérství, smaltérství,
- zámečnictví, nástrojářství,
- obráběčství a
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona (33).

Organizační struktura

V čele české společnosti Tente s.r.o. stojí Jiří Marcián, který zastává funkci jednatele a je zároveň také vlastníkem 10 % základního kapitálu společnosti. Jemu podřízeni jsou tři ředitelé, a to Tomáš Kotásek – obchodní ředitel, Ivan Vacenovský – ředitel zákaznického a poprodejního servisu a Ing. Pavel Příkaský – finanční ředitel. Pod obchodního ředitele spadají obchodní zástupci, kteří jsou zaměřeni na státy, kde Tente s.r.o. soustřeďuje svůj vývoz. Nachází se zde tedy zástupci pro Českou republiku, Slovensko, Slovinsko, Rumunsko a Maďarsko. Do obchodního úseku je řazen také marketing a administrativní pracovníci v rámci podpory prodeje. Ředitel zákaznického servisu řídí montážní dělníky a procesy skladování. Ve společnosti Tente s.r.o.

je v současnosti zaměstnáno 12 montážních dělníků. Finanční ředitel řídí ekonomický úsek společnosti, má na starost dvě účetní a manažera nákupu a logistiky (39).



Obr. 9: Organizační struktura Tente s. r. o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 39)

3.2.1 Porterův model pěti sil

Jak již bylo zmíněno, Porterův model slouží jako nástroj analýzy konkurenčního prostředí. V této kapitole bude posuzováno pět hlavních sil Porterovy analýzy, které mají vliv na chování obchodní společnosti (13, s. 84).

Hrozba konkurence v odvětví

Obchodních společností nabízejících pojezdová kola je na českém trhu v současnosti mnoho. Liší se především množstvím druhů nabízených kol. Rozdíly v jednotlivých výrobcích jsou dány technickými parametry a způsobem jejich využití. Rozlišuje se například, zda se jedná o drobná pojezdová kolečka s malou nosností, či vysoce odolná kola, která jsou využívána zejména v průmyslu. Dále se řeší materiál, povrch, pro který je výrobek určen, design či hlučnost provozu kolečka.

Většina konkurentů tyto produkty nakupuje jako zboží od holdingových společností či jiných velkých výrobců za účelem dalšího prodeje. Společnost Tente s.r.o. zaujímá (pro rok 2017) 46% podíl na českém trhu a jeho největším konkurentem je společnost

Blickle a.s. s podílem 15 %. V obou případech se jedná o dceřiné společnosti zastávající obchodní činnost světových holdingů (39). Pro společnost Tente s.r.o. je při takové velikosti tržního podílu stále obtížnější hledat cesty pro jeho zvýšení a také pro jeho udržení. Velkou hrozbu představuje snižování cen konkurenčních produktů a tím přilákání více zákazníků.

Hrozba potenciálních zájemců o vstup do odvětví

Založení společnosti pro činnosti velkoobchodu a výroby pojezdových kol a kladek nepředstavuje příliš velké bariéry vstupu. Nejvýraznější bariérou jsou počáteční náklady na pořízení výrobní techniky a zajištění kvalifikovaných pracovníků v případě výroby. Výše těchto nákladů se také odvíjí od druhu a složitosti pojezdových koleček. Pokud má výrobní program zahrnovat také výrobu vysoce odolných průmyslových koleček, znamená to nejen vyšší náklady, ale také hlubší znalosti v oboru.

Hrozba substitučních produktů

Lze říci, že pro pojezdová kolečka neexistují substituty ve smyslu jiného druhu produktu, které by jej dokázaly plně nahradit. V rámci této hrozby je potřebné se spíše zaměřit na inovace týkající se materiálů výrobku a technologických postupů, které mohou vést ke snižování nákladů, ceny, zvyšování kvality či vyšší ekologické šetrnosti.

Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů

Nejen Tente s.r.o., ale veškeré podnikatelské subjekty působící v průmyslovém odvětví potřebují ke svému fungování zdroje, mezi které patří pracovní síla, materiál pro výrobu, polotovary či jiné druhy zásob. Pro jejich zajištění je potřeba utvářet dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy. Díky velikosti zkoumaného podniku je zde možné centralizovat činnosti, které dodavatelský cyklus zahrnuje a tím snížit související náklady. Společnost Tente s.r.o. se řídí heslem „Tente first“. To znamená, že 90 % nakupovaných výrobků, polotovarů, součástí apod. pochází od holdingu Tente a zbylých 10 % pokrývají ostatní dodavatelé. Tuto strukturu nákupů společnost Tente s.r.o. dlouhodobě udržuje a předchází tak růstu vyjednávací síly dodavatelů.

Hrozba rostoucího vlivu odběratelů (zákazníků)

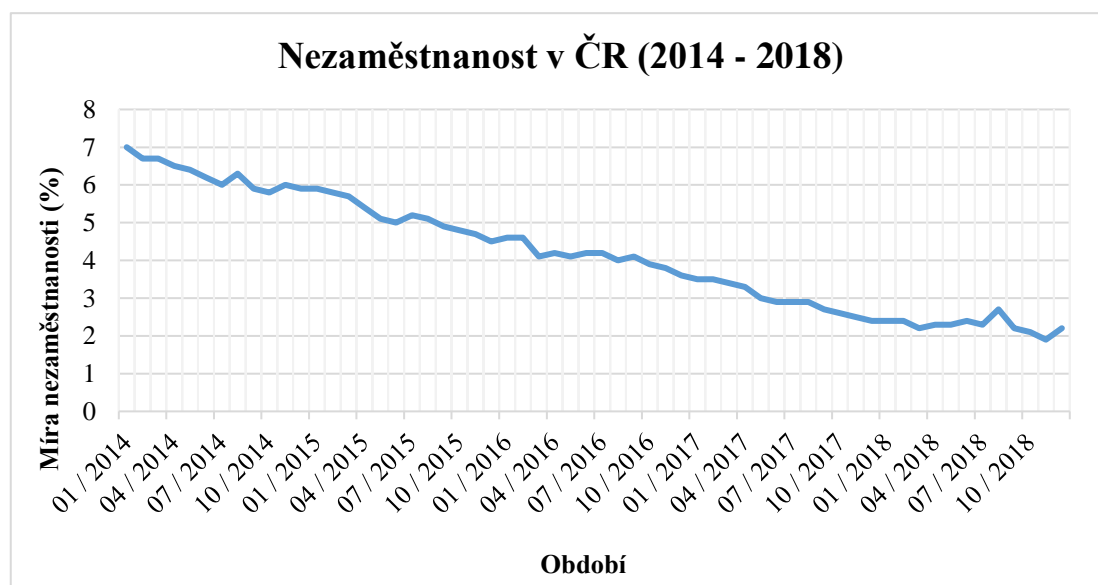
Společnost Tente s.r.o. působí převážně na trhu B2B. To znamená, že jeho zákazníci jsou spíše než koneční spotřebitelé (fyzické osoby) jiné obchodní společnosti (právnícké osoby). Na trhu B2C je realizována pouze malá část zakázek. Produkty společnosti jsou využívány v průmyslovém, zdravotnickém, industriálním odvětví a v mnoha dalších. Usnadňují mobilitu strojů ve výrobních podnicích, v lékařství, pro nemocniční lůžka, v nábytkářském průmyslu apod.

3.2.2 Analýza SLEPTE

V této části bude zkoumáno vnější okolí podniku prostřednictvím SLEPTE analýzy. Jsou zde popsány trendy z prostředí sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technického a ekologického.

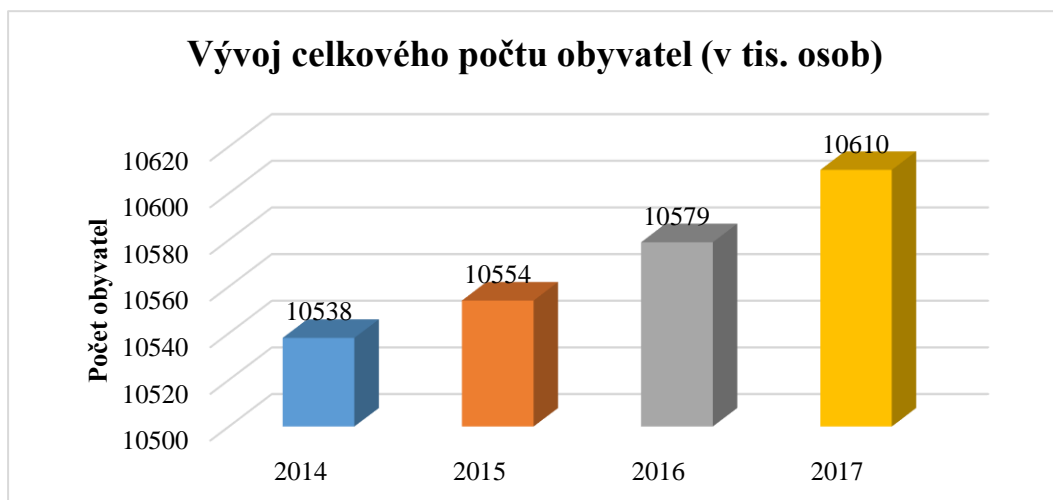
Sociální prostředí

Jedním z důležitých aspektů sociálního prostředí je míra nezaměstnanosti. Dle grafu č. 1 je zřejmé, že během posledních pěti let obecná míra nezaměstnanosti v České republice klesá, což je pro podniky zpravidla vždy příznivé. Nízká míra nezaměstnanosti má pozitivní vliv na růst ekonomiky v daném státě, jeho obyvatelé si mohou dovolit více nakupovat a zvyšuje se tedy poptávka po zboží a službách.



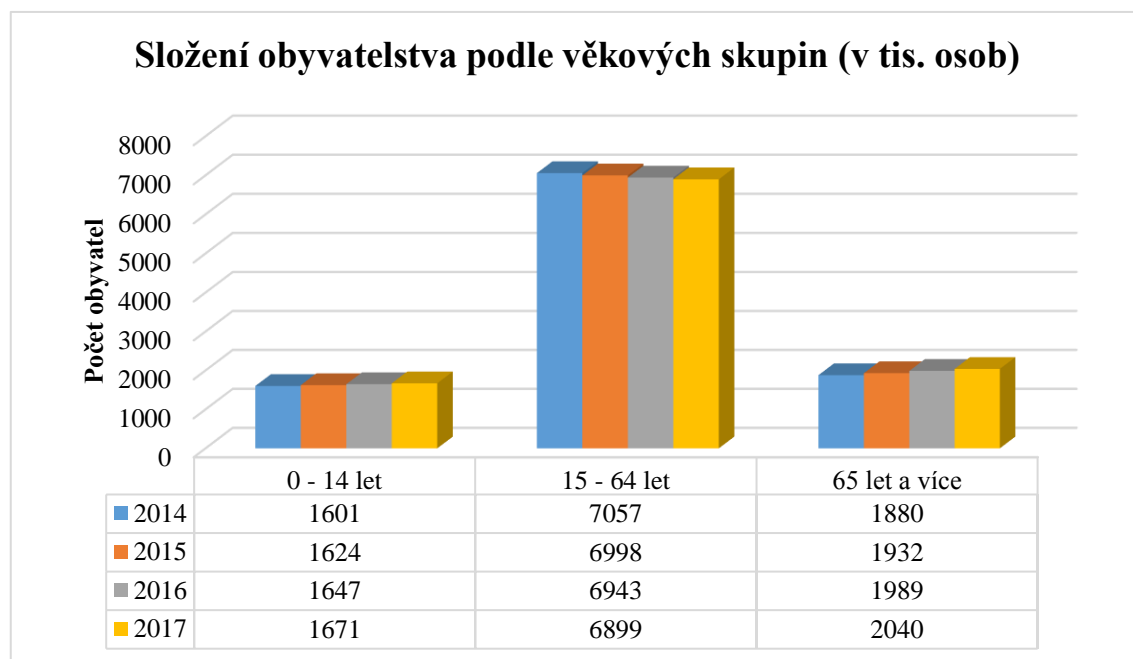
Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle 24)

Dalším důležitým faktorem sociálního prostředí je vývoj populace. Z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem vyplývá, že celkový počet obyvatel v České republice stoupá. Tento trend je zřejmý také z následujícího grafu č. 2, který znázorňuje růst populace od roku 2014 do roku 2017 (25).



Graf 3: Vývoj celkového počtu obyvatel ČR v letech 2014-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 25)

Při nahlédnutí na vývoj podle věkové struktury obyvatelstva však lze pozorovat stárnutí populace, protože největší přírůstek obyvatelstva se týká věkové skupiny 65 let a více. Naopak pozvolný úbytek obyvatelstva je sledován u střední věkové skupiny 15–64 let, která představuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo.



Graf 4: Vývoj obyvatelstva ČR dle věkových skupin (Zdroj: Vlastní zpracování dle 25).

Rozbor legislativních trendů

Fungování každého podnikatelského subjektu je podřízeno a ovlivňováno platnými zákony, právními normami a vyhláškami České republiky a Evropské Unie. Tyto zákony je nutné nejen dodržovat ale také sledovat jejich novelizace.

Průmyslové odvětví a tím i vybraná společnost Tente se musí řídit zejména

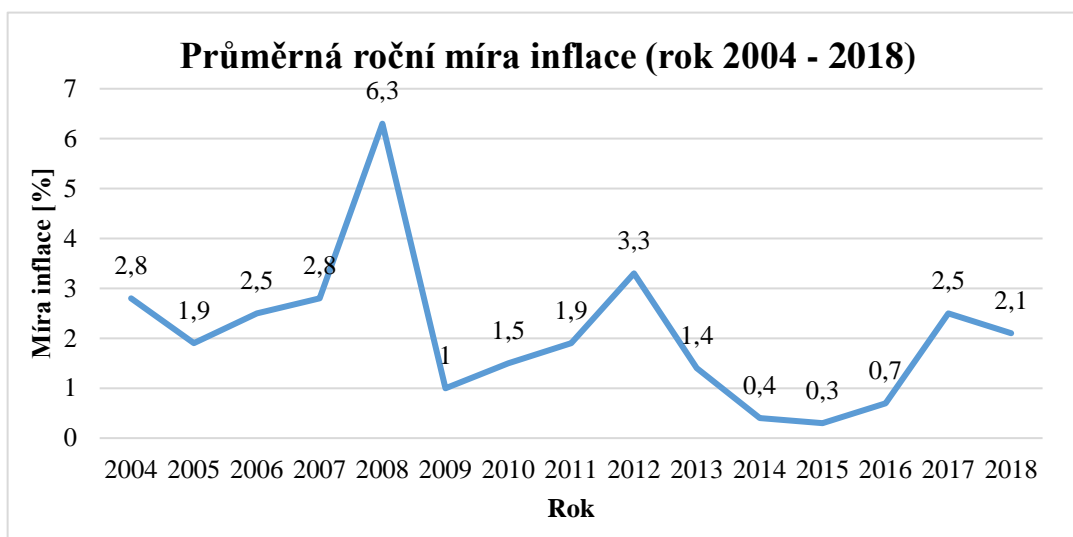
- občanským zákoníkem,
- zákoníkem práce,
- zákonem o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- zákonem o daních z příjmů,
- zákonem o DPH (dani z přidané hodnoty),
- zákonem o obchodních korporacích,
- zákonem o ochraně spotřebitele,
- zákonem o ochraně životního prostředí atd.

Rozbor ekonomických trendů

Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, v rámci rozboru ekonomické oblasti je zkoumána ekonomická situace státu a řeší se zde několik základních makroekonomických veličin.

Inflace

Obecně lze inflaci definovat jako všeobecný růst cenové hladiny v čase. Jinými slovy míra inflace znamená míru znehodnocení peněz. Zvýšení této míry inflace může způsobit snížení poptávky po produktech, což je pro podnikání nepříznivé. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj průměrné roční míry inflace pro rok 2004 až 2018. Tato míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen (26).



Graf 5: Průměrná roční míra inflace v letech 2004-2018 (Zdroj: Vlastní zpracování dle 26)

Je zřejmé, že největší výkyv hodnoty byl zaznamenán v roce 2008. Mezi příčinami tohoto rapidního nárůstu byl růst cen potravin a energií, zvýšení regulovaného nájemného, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví (27). Za posledních pět let dosáhla míra inflace nejvyšší hodnoty 2,5 %, a to v prosinci roku 2017. Z toho u cen zboží byl zaznamenán nárůst o 2,2 % a u cen služeb o 2,9 % (28).

Daňová politika – daň z příjmů

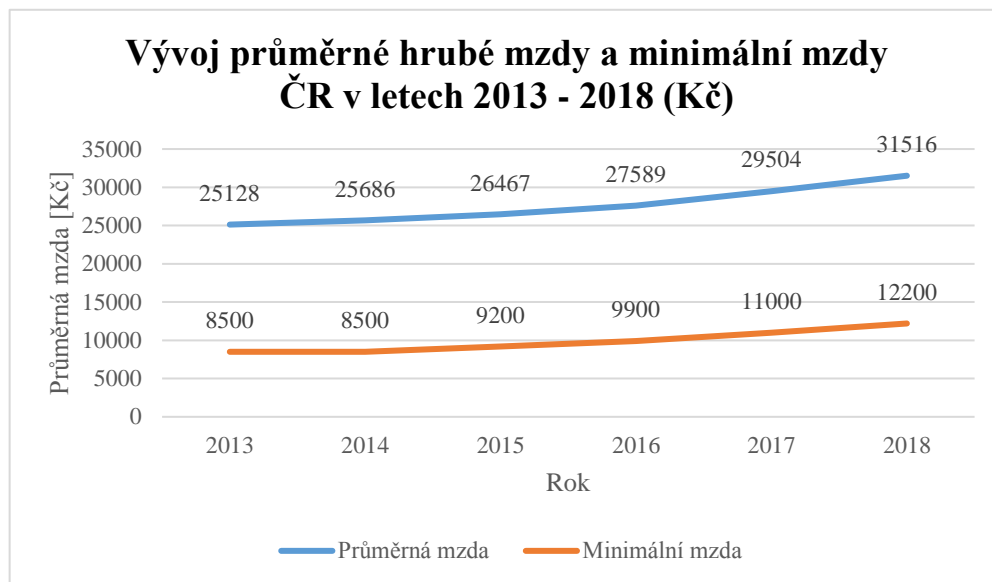
Daň z příjmů právnických a fyzických osob upravuje Zákon o daních z příjmů 586/1992 Sb. Současná sazba daně uvedená v paragrafu 21 zákona o dani z příjmů činí 19 % ze základu daně, upraveného o položky snižující základ daně a o položky odčitatelné (29).

Mezi další daně, kterým se podnikatelské subjekty v ČR podrobují patří například srážková daň, daň silniční, daň z nemovitostí a daň z přidané hodnoty.

Vývoj mezd

Průměrnou hrubou měsíční mzdou rozumíme podíl mzdových prostředků připadajících na jednoho zaměstnance. Na grafu číslo 6 je znázorněn vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy a mzdy minimální v posledních pěti letech. Trend jak minimální, tak i průměrné hrubé mzdy je ve všech letech rostoucí. Neustálé navyšování minimální mzdy může

zejména pro malé podniky představovat velkou hrozbu a mohou se dostat do situace, že nebudou schopni svým zaměstnancům mzdy platit. To nejčastěji vede ke snižování počtu zaměstnanců, tedy k propouštění.



Graf 6: Porovnání průměrné hrubé mzdy a minimální mzdy v ČR (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30)

Rozbor politických faktorů

Česká republika je parlamentní demokracií a řadí se mezi politicky stabilní státy. Nejvyšším zákonem České republiky je Ústava spolu s Listinou základních práv a svobod. Současná podoba Ústavy vyšla v platnost 1. ledna roku 1993, tedy při rozdělení Československa a vzniku samostatné České republiky. Moc je zde rozdělena na zákonodárnou, kterou vykonává Parlament České republiky, výkonnou, řízenou vládou ČR a prezidentem republiky, a soudní. Dle programového hlášení je cílem vlády usilovat o dlouhý hospodářský růst. V oblasti daní chce vláda zjednodušit systém správy a snížit tím tak administrativní zátěž jak na straně správce daně, tak i daňového subjektu. Dále rozvíjet zahraniční obchod či podporu podnikání a vynakládat vyšší výdaje na výzkum a vývoj (31).

Rozbor technologických trendů

Oblast technologie je v současnosti oblastí neustálých inovací, díky kterým lze zvýšit efektivitu, výkonnost a množství či kvalitu výstupů podniku. Zároveň tyto inovace znamenají rychlé tempo morálního zastarávání, což pro podniky představuje určitou hrozbu ztráty konkurenceschopnosti. Důležitým faktorem úspěchu je proto předvídavost směru, jakým se bude technický rozvoj ubírat.

Jak již bylo řečeno, k rozvoji technologií přispívá také vláda prostřednictvím vládních výdajů do oblasti výzkumu a vývoje.

Rozbor ekologických trendů

Důležitou úlohou podniků je snaha nezatěžovat svou činností životní prostředí. Řeší proto otázku zpracování a recyklaci odpadů a také recyklaci vyráběných produktů. Stejně jako v jiných státech, i v České republice je téma ekologie věnována stále větší pozornost. Vláda řeší možná opatření pro snižování emisí, zlepšení kvality ovzduší, ochranu krajiny apod. (31).

3.2.3 SWOT analýza

V závěru strategické analýzy je provedena analýza vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Jsou zde definovány silné a slabé stránky (vnitřní okolí) a také její příležitosti a hrozby (vnější okolí), se kterými by se společnost v budoucnu mohla setkat.

Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Tente s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - silné postavení na trhu - dlouholetá tradice - velká diferenciací produktů - úprava produktů na zakázku - dlouhodobé vztahy s odběrateli - dobrá dopravní dostupnost - finanční stabilita 	<ul style="list-style-type: none"> - závislost na mateřské společnosti - úzký sortiment výrobků - fluktuace zaměstnanců - držení příliš velkého množství zdrojů - nedostatky v řízení platebních operací
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - investice do nových technologií - rozšíření sortimentu - ekonomický růst - růst poptávky po produktech - vstup na nové trhy 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup nového konkurenta na trh - pokles poptávky - možnost zastarání výrobního zařízení - odchod dlouholetých dodavatelů či odběratelů - celkový pokles ekonomiky - nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce

3.3 Benchmarking obchodní společnosti Tente s.r.o. a vybraných konkurentů

V této kapitole bude provedeno srovnání společnosti Tente, s.r.o. s vhodnými konkurenty, které je stěžejní pro určení finanční výkonnosti společnosti.

Před samotnou analýzou je potřeba zvolit vhodné partnery pro benchmarking. Jako nástroj pro jejich hledání byla nejprve zvolena evropská databáze Amadeus, která detailně mapuje podnikatelské subjekty jak z České republiky, tak z celého evropského kontinentu. Databáze poskytuje u jednotlivých obchodních společností informace o podrobné firemní struktuře, finančních záznamech ve standardizovaných formátech a v jednotné měně (euro), ceny akcií a jiné (40).

Vzhledem k povaze činnosti vybrané obchodní společnosti však nebylo dle nabízených kritérií možné identifikovat v této databázi ideální konkurenty pro benchmarking. Výběr konkurentů byl proto proveden na základě průzkumu trhu a informací získaných přímo od vedení společnosti Tente s.r.o.

Z databáze Amadeus pak byly čerpány veškeré potřebné údaje o těchto podnikatelských subjektech ve vybraných letech 2013–2017.

3.3.1 Partneri pro benchmarking

Při hledání partnerů pro benchmarking byly vybírány obchodní společnosti se sídlem nejen na území České republiky, ale také v Maďarsku a na Slovensku, kde obchodní společnost Tente s.r.o. též působí. Konkrétně byly vybrány dvě české, dvě maďarské a jedna slovenská obchodní společnost. Jelikož Slovensko nepředstavuje pro společnost Tente s.r.o. příliš atraktivní trh a působí zde pouze krátce a ve slabé míře, nebyl z tohoto státu vybrán žádný konkurent. V následující části bude představeno pět vybraných partnerů pro benchmarking a budou zde uvedeny základní informace o každém z nich.

Obchodní společnost Wicke CZ, s.r.o.

Společnost Wicke CZ, s.r.o. (dále jen Wicke CZ) je dceřinou společností celosvětového výrobce průmyslových kol, obručí, kladek a polyuretanových produktů. Zajišťuje obchodní činnost na území České republiky a také výrobu odlitků, polotovarů a náhradních dílů (41). Tržní podíl této společnosti na českém trhu je přibližně 6 % (rok 2017) (39).



Obr. 10: Logo společnosti Wicke CZ, s.r.o. (Zdroj: 41)

Tabulka 5: Základní údaje o společnosti Wicke CZ, s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 47)

Obchodní firma	Wicke CZ, s.r.o.
Sídlo společnosti	Č. p. 626, 763 15 Slušovice
Datum vzniku a zápisu do OR	28. prosince 1994
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	CZ60732873
Velikost podniku	Velký podnik
Předmět podnikání (NACE)	2822 – Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení 2210 – Výroba pryžových výrobků 2562 – Obrábění 4334 – Sklenářské malířské a natěračské práce 4674 – Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami

Obchodní společnost Torwegge CZ s.r.o.

Jedná se o dceřinou společnost společnosti TORWEGGE GmbH & Co. KG. Tato německá holdingová společnost zajišťuje výrobu pojezdových kol, dopravních elementů a řídicí transportní techniky. Vybraná dceřiná společnost Torwegge CZ s.r.o. (dále jen Torwegge CZ) zajišťuje činnosti velkoobchodu s produkty své mateřské společnosti na území České republiky (42).



Obr. 11: Logo společnosti Torwegge CZ s.r.o. (Zdroj: 42)

Tabulka 6: Základní údaje o společnosti Torwegge CZ s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 48)

Obchodní firma	Torwegge CZ s.r.o.
Sídlo společnosti	Blansko, Svitavská 2383/1 b, PSČ 67801
Datum vzniku a zápisu do OR	13. února 2013
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	CZ29320411
Velikost podniku	Středně velký podnik
Předmět podnikání (NACE)	4669 – Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením 5200 – Skladování a vedlejší činnosti v dopravě

Obchodní společnost Renost s.r.o.

Dalším konkurentem je slovenská společnost Renost, s.r.o. se sídlem ve městě Ružomberok. Zabývá se výrobou a prodejem manipulační techniky, kladek, kol a koleček s různou specializací (nábytková, přístrojová, transportní apod.).



Obr. 12: Logo společnosti Renost, s.r.o. (Zdroj: 45)

Tabulka 7: Základní údaje o společnosti Renost s.r.o. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 49)

Obchodní firma	Renost, s.r.o.
Sídlo společnosti	Sv. Anny 126/30, 034 01 Ružomberok
Datum vzniku a zápisu do OR	3. června 1998
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo	SK36380784
Velikost podniku	Středně velký podnik
Předmět podnikání (NACE)	2822 – Výroba zdvihacích a manipulačních zařízení 4690 – Nespecializovaný velkoobchod

Obchodní společnost Szerviz-Trade Kft.

Dalším vybraným konkurentem je společnost Szerviz-Trade Kft. se sídlem v Budapešti. Skladba sortimentu, který má tato společnost v nabídce je obdobný jako u ostatních partnerů benchmarkingu. Primárně se jedná o pojezdová kola nábytková, institucionální a průmyslová (44).



Obr. 13: Logo společnosti Szerviz-Trade Kft. (Zdroj: 44)

Tabulka 8: Základní údaje o společnosti Szerviz-Trade Kft. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 51)

Obchodní firma	Szerviz-Trade Kft.
Sídlo společnosti	CSÖMÖRI ÚT 116, 1147 Budapest
Datum vzniku a zápisu do OR	16. prosince 1991
Právní forma	Korlátolt Felelősségű Társaság (Společnost s ručením omezeným)
Identifikační číslo	HU10393666
Velikost podniku	Středně velký podnik
Předmět podnikání (NACE)	4690 – Nespecializovaný obchod 2829 – Výroba ostatních strojů a zařízení pro všeobecné účely j. n. 3320 – Instalace průmyslových strojů a zařízení

Obchodní společnost Roll-N Ipari Kerekek Kft.

Posledním vybraným konkurentem je společnost Roll-N Ipari Kerekek Kft. (dále jen Roll-N Kft.). Tato společnost se zabývá velkoobchodem a maloobchodem kol a koleček, produktů garážového průmyslu, vrat a produktů logistiky. Stěžejními produkty jsou kola od výrobce Blickle, který pro společnost Tente představuje největšího konkurenta v rámci Evropy (43).



Obr. 14: Logo obchodní společnosti Roll-N Kft. (Zdroj: 43)

Tabulka 9: Základní údaje o společnosti Roll-N Ipari Kerekek Kft. (Zdroj: Vlastní zpracování dle 50)

Obchodní firma	Roll-N Ipari Kerekek Kft.
Sídlo společnosti	Honor Utca 44-46, 1037 Budapest
Datum vzniku a zápisu do OR	26. července 2002
Právní forma	Korlátolt Felelősségű Társaság (Společnost s ručením omezeným)
Identifikační číslo	HU12885127
Velikost podniku	Středně velký podnik
Předmět podnikání (NACE)	4674 – Velkoobchod s železářským zbožím, instalatérskými a topenářskými potřebami 4618 – Zprostředkování specializovaného velkoobchodu a specializovaný velkoobchod v zastoupení s ostatními výrobky 4676 – Velkoobchod s ostatními meziprodukty 4690 – Nespecializovaný obchod

3.3.2 Srovnání provozních ukazatelů

Nyní budou porovnány hodnoty provozních ukazatelů mezi společností Tente s.r.o. a zmíněnými pěti vybranými konkurenty.

Počet zaměstnanců

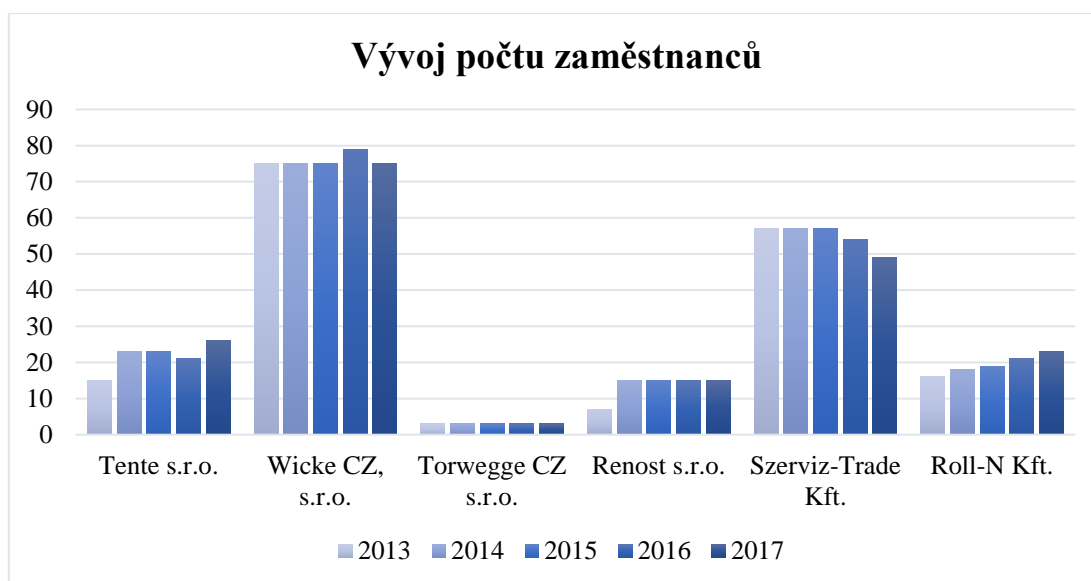
Důležitým prvkem pro srovnávání je počet zaměstnanců. Díky tomuto ukazateli lze posoudit velikost obchodní společnosti a do jisté míry také její růst a rozvoj.

Tabulka 10: Počet zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	15	23	23	21	26
Wicke CZ, s.r.o.	75	75	75	79	75
Torwegge CZ s.r.o.	3	3	3	3	3
Renost s.r.o.	7	15	15	15	15
Szerviz-Trade Kft.	57	57	57	54	49
Roll-N Kft.	16	18	19	21	23

Na základě počtu zaměstnanců lze říci, že největší obchodní společností je Wicke CZ, s.r.o., ta však ve velké míře zastává také výrobní činnost a výraznou část zaměstnanců tak tvoří právě výrobní dělníci. Podobně je tomu také u společnosti Szerviz-Trade Kft.

Společnost Tente s.r.o. snížila počet zaměstnanců z 23 na 21 a poté zvýšila na 26, z nichž 12 zaměstnanců jsou dělníci pro výrobní a skladovací činnosti (39).



Graf 7: Počet zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

V případě české společnosti Wicke CZ, došlo v roce 2017 ke snížení stavu zaměstnanců ze 79 na 75 pracovníků. Pravděpodobnou příčinou mohla být změna situace na trhu práce, která představovala nedostatek pracovních sil, a tedy i tlak zaměstnavatelů na zvyšování mezd pro udržení svých stávajících pracovníků. Nejméně zaměstnanců vykazuje společnost Torwegge CZ. Ta se zabývá výhradně zprostředkováním obchodu produktů mateřské společnosti. Proto jsou zde pouze zaměstnanci v oblasti řízení a obchodu.

Osobní náklady

Při řešení počtu zaměstnanců je dobré zkoumat také osobní náklady, což jsou celkové náklady na všechny zaměstnance v dané společnosti. Jednoznačně nejvyšších hodnot dosahuje společnost Wicke CZ, která ostatní společnosti převyšuje více než dvojnásobně. Tuto skutečnost lze logicky přikládat tomu, že Wicke CZ zaměstnává nejvyšší počet pracovníků ze všech uvedených podnikatelských subjektů.

Tabulka 11: Vývoj osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní náklady	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	477 879	526 462	587 104	623 879	670 884
Wicke CZ, s.r.o.	1 305 994	1 353 436	1 528 090	1 555 573	1 930 776
Torwegge CZ s.r.o.	75 631	79 285	94 724	116 147	127 554
Renost s.r.o.	132 453	170 383	134 412	185 088	180 510
Szerviz-Trade Kft.	320 000	329 000	335 000	343 000	362 000
Roll-N Kft.	136 000	187 000	208 000	243 000	301 000

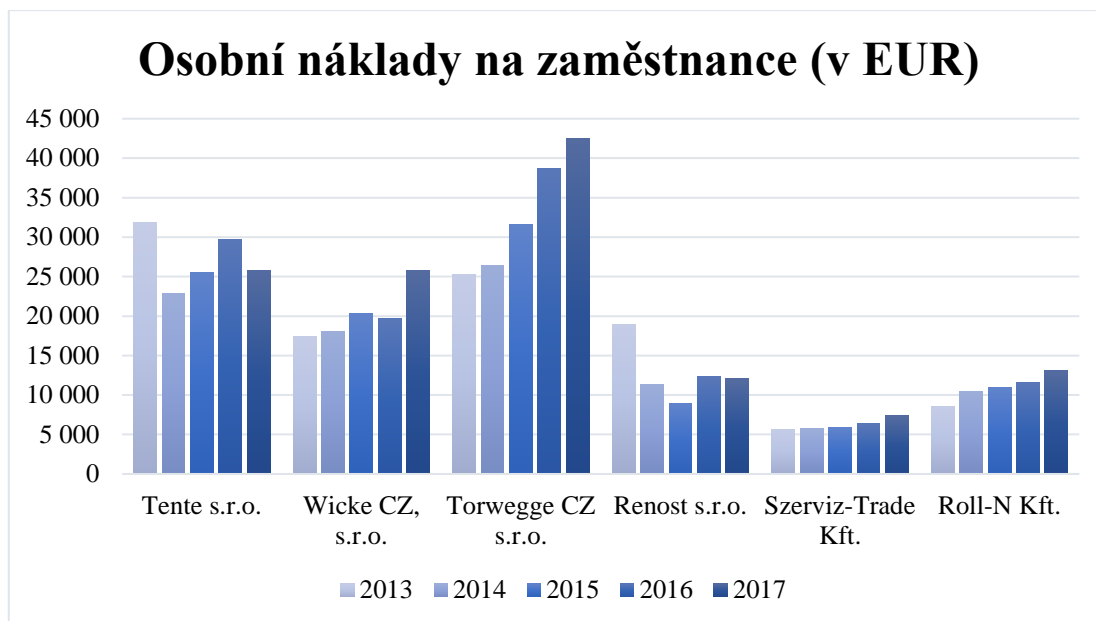
Osobní náklady na 1 zaměstnance

Lepší obraz pro mezipodnikové srovnání poskytuje přepočet těchto nákladů na jednoho zaměstnance, jejichž výsledné hodnoty jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 12: Vývoj osobních nákladů na jednoho zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Osobní náklady na 1 zaměstnance (EUR)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	31 859	22 890	25 526	29 709	25 803
Wicke CZ, s.r.o.	17 413	18 046	20 375	19 691	25 744
Torwegge CZ s.r.o.	25 210	26 428	31 575	38 716	42 518
Renost s.r.o.	18 922	11 359	8 961	12 339	12 034
Szerviz-Trade Kft.	5 614	5 772	5 877	6 352	7 388
Roll-N Kft.	8 500	10 389	10 947	11 571	13 087

Tento ukazatel zahrnuje mzdu zaměstnance a ostatní náklady, které má zaměstnavatel povinnost hradit za zaměstnance (sociální pojištění, zdravotní pojištění) za účetní období (1 rok).



Graf 8: Vývoj osobních nákladů na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Za sledovaných pět let dosáhla největšího růstu osobních nákladů v absolutních hodnotách společnost Torwegge CZ. Jedná se zároveň o prvních pět let její působnosti na trhu. Zdá se, že tato společnost svůj podnikatelský záměr úspěšně naplňuje. Vzhledem k tomu, že disponuje pouze třemi zaměstnanci, nezahrnuje žádné řadové pracovníky, kteří by snižovali průměr mzdových nákladů. Nepřetržitý rostoucí trend můžeme sledovat také u společností Szerviz-Trade Kft. a Roll-N Kft.

V růstu hodnot může být promítnuto také zvyšování minimálních mezd, které v tomto období probíhalo jak v České republice, tak i v Maďarsku a na Slovensku. Z údajů Eurostatu lze zjistit, že v Maďarsku činila minimální mzda v lednu roku 2013 335,27 euro a k prvnímu měsíci 2017 se postupně vyšplhala na částku 407,09 euro. K největšímu skoku došlo za posledního půl roku, kdy se minimální mzda zvedla ze 350,09 euro na zmíněných 411,52. Velký skok v průměrných osobních nákladech byl mezi lety 2016 a 2017 zaznamenán také u obou Maďarských společností. Slovensko zvýšilo minimální mzdu z 337,07 euro pro rok 2013 na 435 euro v roce 2017. V České republice činila minimální mzda v roce 2013 318,08 euro a do roku 2017 vzrostla na 407,09, v tomto případě došlo k nejvyššímu skoku na přelomu let 2016 a 2017, tedy stejně, jako tomu bylo u Maďarska. Zatímco u společností Wicke CZ a Torwegge CZ došlo ve zmiňovaných letech také k nárůstu průměrných osobních nákladů, hodnoty společnosti Tente vykazují pokles.

Tržby

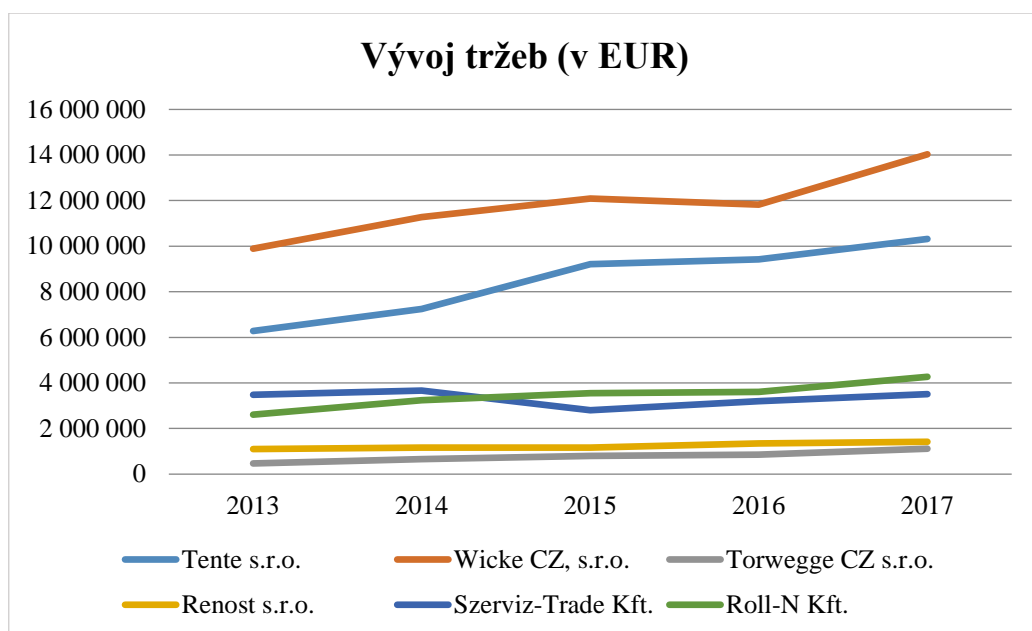
Dalším provozní ukazatelem, jehož hodnoty budou v rámci měření srovnávány, jsou tržby mezi lety 2013–2017. V případě vybrané skupiny podniků, které se zabývají především velkoobchodem, tvoří většinu částky z tržeb prodej zboží. Hodnoty tržeb v jednotlivých letech jsou shrnuty v následující tabulce.

Tabulka 13: Vývoj tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby (EUR)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	6 280 149	7 241 808	9 207 580	9 416 097	10 318 033
Wicke CZ, s.r.o.	9 891 705	11 271 131	12 097 180	11 821 850	14 031 330
Torwegge CZ s.r.o.	468 730	656 247	793 795	848 477	1 115 363
Renost s.r.o.	1 099 320	1 163 110	1 169 101	1 352 830	1 419 077
Szerviz-Trade Kft.	3 488 000	3 665 000	2 804 000	3 196 000	3 515 000
Roll-N Kft.	2 610 000	3 240 000	3 556 000	3 607 000	4 270 000

Pro lepší představu vývoje je na základě tabulky hodnot sestaven graf. Z něj je zřejmé, že nejvyšších tržeb dosahuje společnost Wicke CZ, s.r.o. a nejnižších společnost Torwegge CZ s.r.o., což odpovídá také počtu zaměstnanců, a tedy i velikosti těchto subjektů.

Přestože byl u některých společností zaznamenán v určitých letech mírný pokles tržeb, mají všechny společnosti dlouhodobě rostoucí trend. Nejvyššího nárůstu dosáhla společnost Torwegge CZ s.r.o., která od roku 2013 do roku 2017 hodnotu svých tržeb více než zdvojnásobila.



Graf 9: Vývoj tržeb v EUR (Zdroj: Vlastní zpracování)

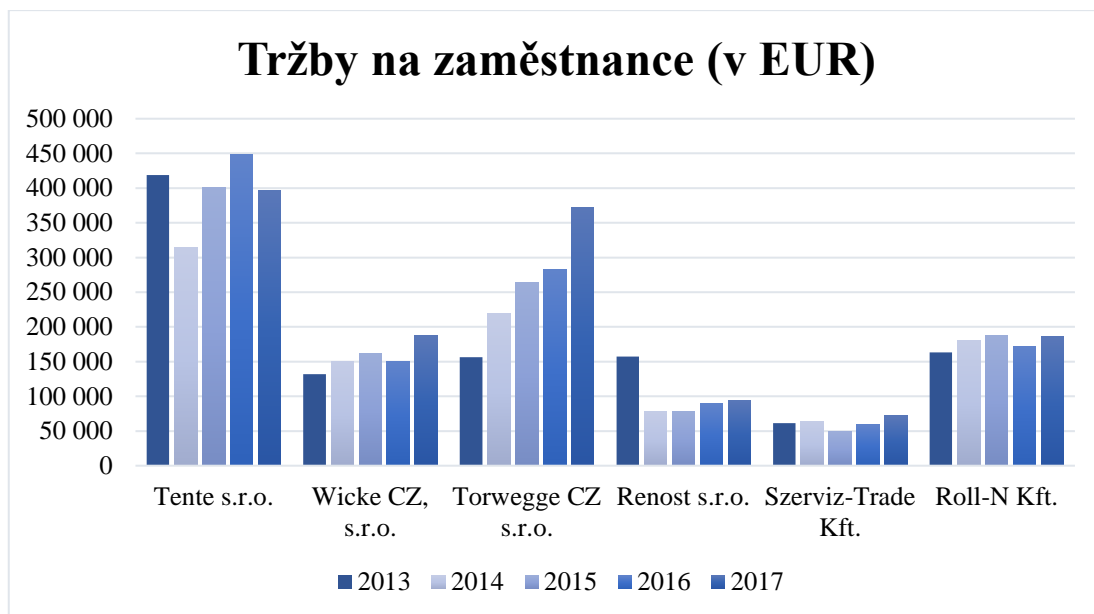
Tržby na zaměstnance

Pro jiný pohled a odstranění rozdílů ve velikosti společností je dobré vyčíslit sumu tržeb na jednoho zaměstnance. Zatímco u celkových tržeb měla nejvyšší hodnoty společnost Wicke CZ, po přepočtení tržeb na zaměstnance dosahuje ve srovnání s ostatními společnostmi hodnot průměrných. Podobné zhoršení lze pozorovat u společnosti Szerviz-Trade Kft., která u celkových tržeb dosahovala 3. – 4. nejlepších hodnot, ovšem tržby na zaměstnance má jednoznačně nejnižší.

Tabulka 14: Tržby na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tržby na zaměstnance (EUR)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	418 677	314 861	400 330	448 386	396 847
Wicke CZ, s.r.o.	131 889	150 282	161 296	149 644	187 084
Torwegge CZ s.r.o.	156 243	218 749	264 598	282 826	371 788
Renost s.r.o.	157 046	77 541	77 940	90 189	94 605
Szerviz-Trade Kft.	61 193	64 298	49 193	59 185	71 735
Roll-N Kft.	163 125	180 000	187 158	171 762	185 652

Nejlepších výsledků zde dosahuje společnost Tente, s.r.o. Ačkoli byly celkové tržby Tente s.r.o. ve sledovaném období vždy zhruba o čtvrtinu nižší než u společnosti Wicke CZ, u tržeb na zaměstnance hodnoty Tente s.r.o. tohoto konkurenta několikanásobně převyšují.



Graf 10: Tržby na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druhých nejvyšších hodnot dosahuje společnost Torwegge CZ, která má zároveň nejnižší počet zaměstnanců. Z grafu je navíc zřejmé, že v rámci sledovaných pěti let vykazuje jako jediná společnost rostoucí hodnoty a tempo růstu je znatelně největší. Lze tak říci, že tato společnost je v prvních letech svého fungování velmi úspěšná a má dobře zvolenou strategii.

Podíl osobních nákladů k tržbám

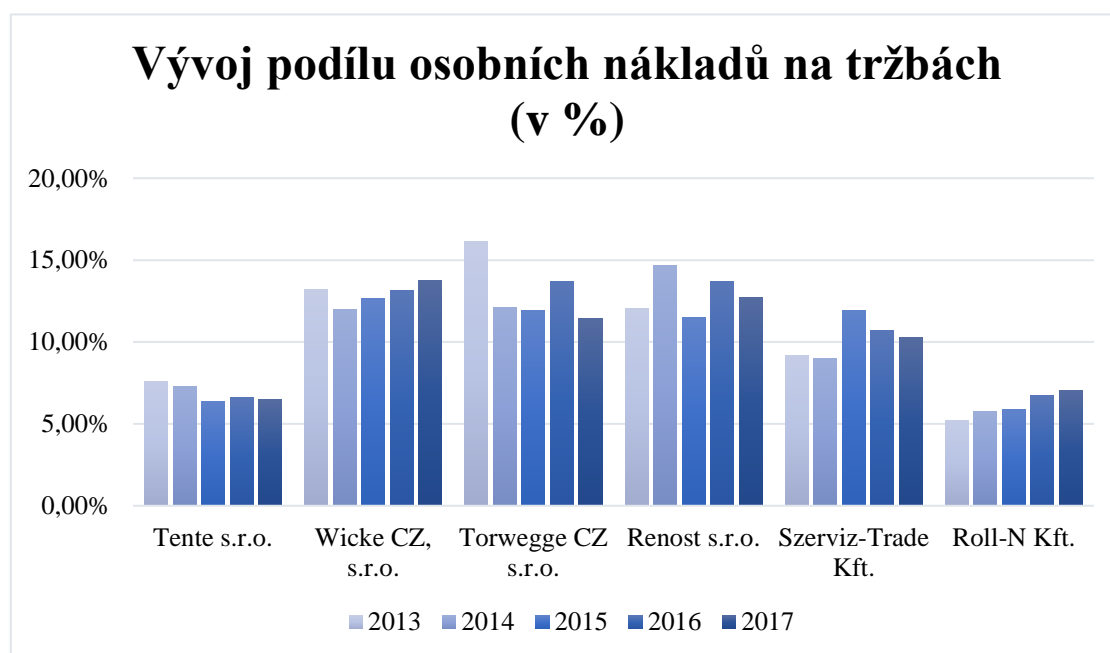
Jedná se o ukazatele, který vyjadřuje, jakou část z tržeb v procentním vyjádření tvoří osobní náklady. Obecně zde platí, že čím nižších hodnot ukazatel dosahuje, tím je situace pro obchodní společnost příznivější.

V tomto případě nejpříznivějších výsledků dosahuje společnost Roll-N Kft. (v prvních třech letech) a společnost Tente s.r.o. (v letech 2016 a 2017), které ročně vynaloží na náklady na zaměstnance méně než 8 % z tržeb.

Tabulka 15: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podíl osobních nákladů na tržbách	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	7,61 %	7,27 %	6,38 %	6,63 %	6,50 %
Wicke CZ, s.r.o.	13,20 %	12,01 %	12,63 %	13,16 %	13,76 %
Torwegge CZ s.r.o.	16,14 %	12,08 %	11,93 %	13,69 %	11,44 %
Renost s.r.o.	12,05 %	14,65 %	11,50 %	13,68 %	12,72 %
Szerviz-Trade Kft.	9,17 %	8,98 %	11,95 %	10,73 %	10,30 %
Roll-N Kft.	5,21 %	5,77 %	5,85 %	6,74 %	7,05 %

O něco lépe je na tom společnost Tente s.r.o., protože trend tohoto ukazatele je u ní klesající, zatímco u společnosti Roll-N Kft. podíl osobních nákladů na tržbách každým rokem roste.



Graf 11: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření

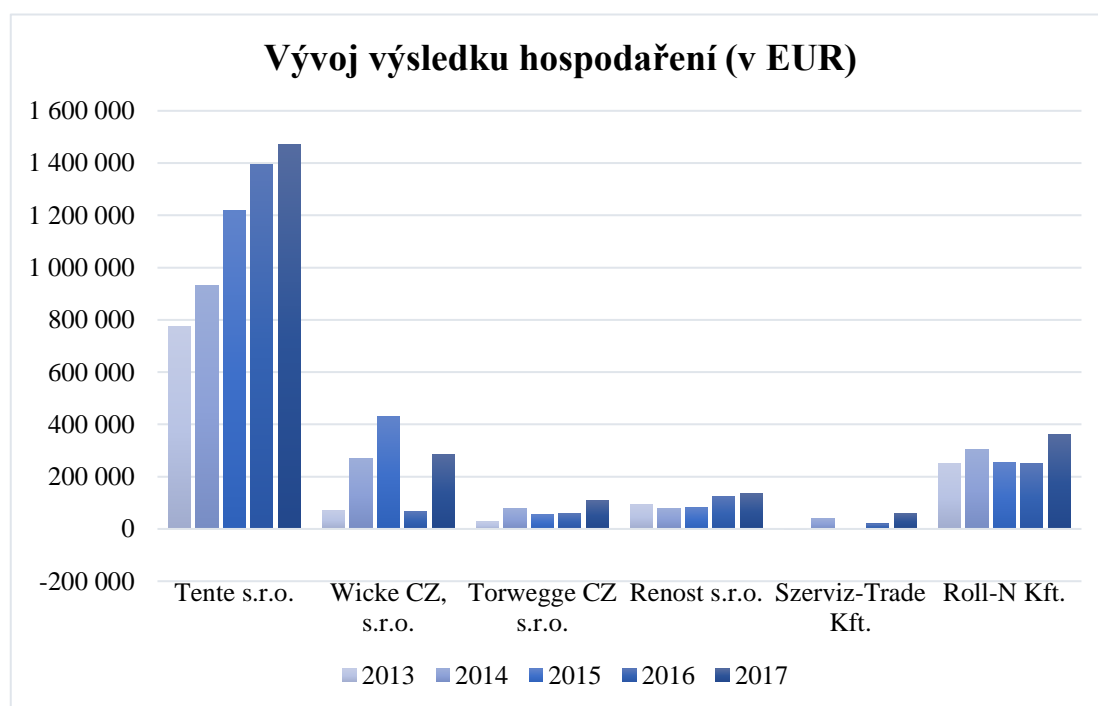
Dalším zkoumaným ukazatelem je výsledek hospodaření za účetní období. Odlišná míra zdanění v různých státech by mohla narušit objektivnost zkoumaných hodnot. Proto byla pro tyto účely zvolena podoba EBIT neboli výsledek hospodaření před zdaněním.

Tabulka 16: Vývoj výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření (EUR)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	773 369	929 885	1 217 462	1 394 654	1 472 119
Wicke CZ, s.r.o.	70 419	267 722	428 478	67 749	284 950
Torwegge CZ s.r.o.	28 539	78 311	56 464	60 867	109 578
Renost s.r.o.	92 557	79 936	81 643	125 191	136 108
Szerviz-Trade Kft.	-4 000	41 000	2 000	20 000	61 000
Roll-N Kft.	251 000	303 000	255 000	250 000	360 000

Maďarská společnost Szerviz-Trade Kft. vykázala v roce 2013 ztrátu 4 000 euro. Vysoké finanční náklady způsobily záporný finanční výsledek hospodaření, kvůli kterému se pak i celkový výsledek hospodaření dostal do záporných hodnot. Kromě tohoto případu nebyla ve sledovaném období u žádné z uvedených obchodních společností zaznamenána hodnota v záporných číslech.

Nízká hodnota zisku společnosti Torwegge CZ v roce 2013 je zapříčiněna především tím, že v únoru roku 2013 tato společnost teprve vznikla, což bývá spojeno s vysokými počátečními výdaji, a zpravidla také nižšími zisky.



Graf 12: Vývoj výsledku hospodaření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nevyšších zisků dosahuje společnost Tente s.r.o., jejíž hodnoty několikanásobně převyšují zisky konkurentů. Dalším pozitivem je, že trend vývoje je rostoucí, avšak v posledních letech není nárůst zisků v absolutních číslech tak rapidní. Rostoucí trend můžeme pozorovat pouze u Tente s.r.o. U ostatních společností výsledky hospodaření kolísají, ale ve většině případů se pohybují v kladných číslech.

Zisk na zaměstnance

Pro objektivnější posouzení ziskovosti jednotlivých společností je EBIT přepočítán na jednoho zaměstnance. Tento ukazatel zlepšuje pohled na ziskovost podniků rozdílné velikosti a má tak vyšší vypovídací schopnost pro mezipodnikové srovnání. Nejlepších výsledků dosahuje společnost Tente s.r.o., jejíž zisk na jednoho zaměstnance přesahuje ve sledovaných pěti letech 40 000 eur.

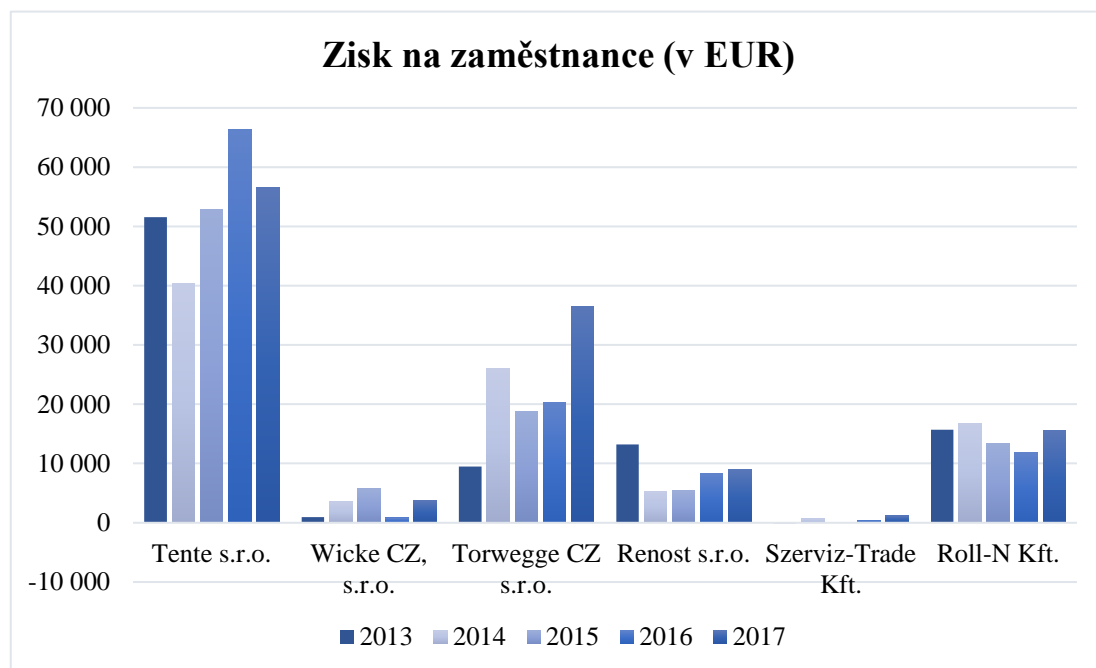
V rámci celkového výsledku hospodaření řešeného v předešlé části dosahovala společnost Wicke CZ druhých nejvyšších zisků. To však neplatí při vyčíslení hodnoty připadající na jednoho zaměstnance, kdy v porovnání s ostatními společnostmi dosahuje hodnot velmi nízkých. Wicke CZ tedy zřejmě generuje vysoké zisky díky velkému počtu zaměstnanců, respektive díky velikosti celého podniku. V tomto ukazateli Wicke CZ výrazně zaostává za většinou ostatních společností. Ke společnosti Tente s.r.o. je, co se týče počtu zaměstnanců, nejbližší společnost Roll-N Kft. Při porovnání zisku na zaměstnance lze však u Tente pozorovat několikanásobně vyšší hodnoty. I tak si společnost Roll-N Kft. drží oproti dalším konkurentům příznivé výsledky a na maďarském trhu zastává ve svém oboru největší tržní podíl.

Tabulka 17: Zisk na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zisk na zaměstnance (EUR)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	51 558	40 430	52 933	66 412	56 620
Wicke CZ, s.r.o.	939	3 570	5 713	858	3 799
Torwegge CZ s.r.o.	9 513	26 104	18 821	20 289	36 526
Renost s.r.o.	13 222	5 329	5 443	8 346	9 074
Szerviz-Trade Kft.	-70	719	35	370	1 245
Roll-N Kft.	15 688	16 833	13 421	11 905	15 652

U malých společností (v tomto případě Renost s.r.o. a Torwegge CZ s.r.o.) jsou výsledky tohoto ukazatele výrazně vyšší než u velkých společností. Tyto společnosti

s nízkým počtem zaměstnanců mohou lépe řídit a kontrolovat vnitřní procesy, což může právě způsobovat příznivější hodnoty u tohoto ukazatele.



Graf 13: Zisk na zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.3 Srovnání poměrových ukazatelů

V této části budou podrobeny srovnávání ukazatele poměrové, mezi které spadají ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele aktivity

První skupinou jsou ukazatele aktivity, kde bude uveden obrat aktiv, doba obratu zásob, doba obratu závazků a doba obratu pohledávek.

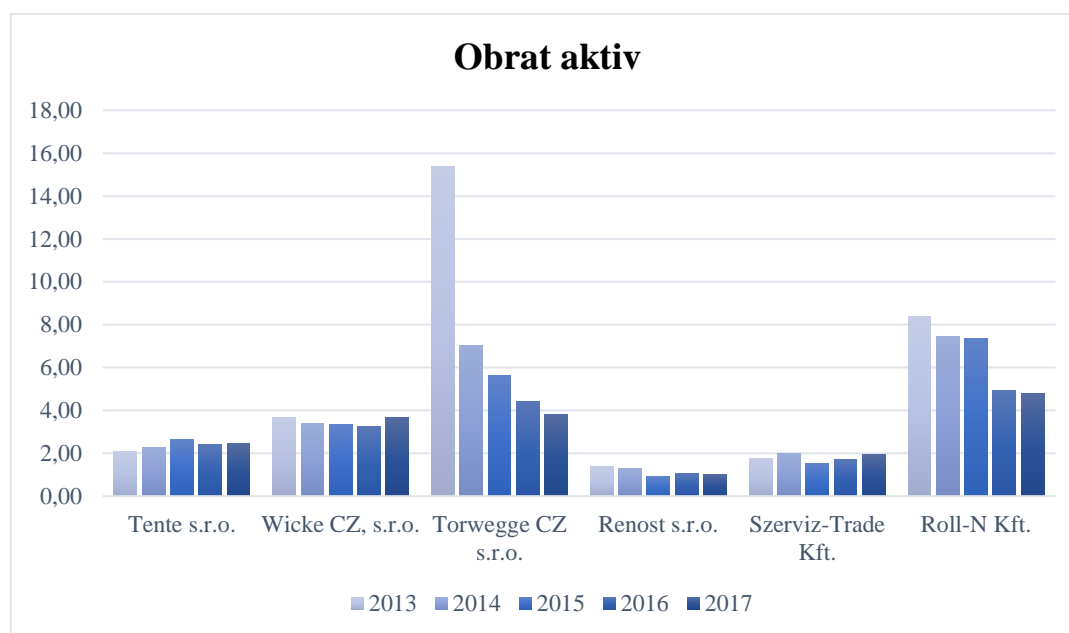
Obrat aktiv

Jak již bylo vysvětleno v teoretické části diplomové práce, obrat aktiv udává, kolikrát se obrátí aktiva za účetní období (neboli počet obrátek za rok). Hodnota by měla být co nejvyšší, avšak neměla by být menší než 1.

Tabulka 18: Obrat aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obrat aktiv	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	2,10	2,29	2,65	2,42	2,44
Wicke CZ, s.r.o.	3,69	3,40	3,35	3,27	3,66
Torwegge CZ s.r.o.	15,40	7,02	5,61	4,42	3,82
Renost s.r.o.	1,37	1,31	0,94	1,07	1,02
Szerviz-Trade Kft.	1,76	1,97	1,54	1,73	1,94
Roll-N Kft.	8,40	7,43	7,36	4,94	4,77

Výrazně nejvyšší hodnoty dosáhla společnost Torwegge CZ v roce 2013. Příčinou je nízká míra provozních výnosů související se zahájením podnikání této společnosti. V následujících letech společnost dosahuje nižších, avšak stále příznivých hodnot v porovnání s většinou konkurentů. Velmi dobrých výsledků dosahuje také společnost Roll-N Kft. Stinnou stránkou ovšem je, že hodnoty obou těchto společností mají klesající tendenci. Nejslabší výsledky vykazuje společnost Renost s.r.o., jejíž obrat aktiv v roce 2015 dokonce klesl pod doporučenou minimální hranici 1. Tato společnost by měla zvážit svou majetkovou vybavenost a zaměřit se na její efektivnější využití.



Graf 14: Obrat aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

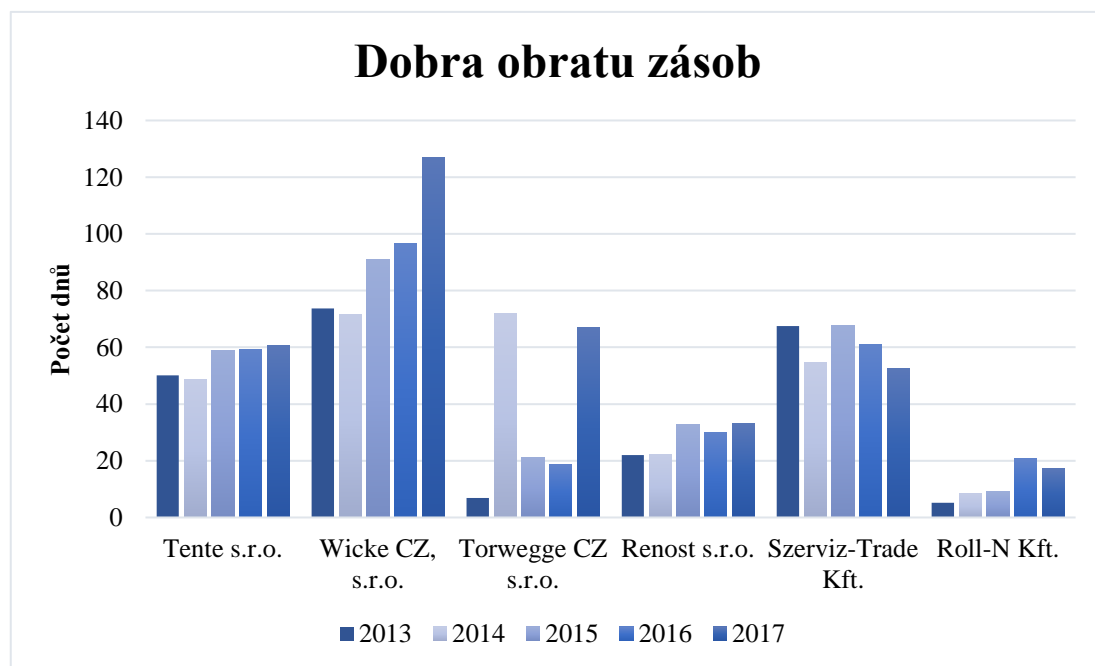
Doba obratu zásob

Dalším ukazatelem aktivity je doba obratu zásob. Ta udává průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku od jejich pořízení až do okamžiku jejich vyskladnění.

Tabulka 19: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob (dny)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	50	49	59	59	61
Wicke CZ, s.r.o.	74	72	91	97	127
Torwegge CZ s.r.o.	7	72	21	19	67
Renost s.r.o.	22	22	33	30	33
Szerviz-Trade Kft.	68	55	68	61	53
Roll-N Kft.	5	8	9	21	17

Tato doba držení zásob by měla být zpravidla co nejnižší, neboť při držení zásob dochází ke vzniku nákladů na skladování.



Graf 15: Doba obratu zásob (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejnižší hodnoty byly zjištěny u společnosti Roll-N Kft., tato společnost má výborně nastavenou strategii řízení zásob, a není tak příliš zatížena náklady na skladování. Naopak nejhorších výsledků dosahuje společnost Wicke CZ. Ta však do své činnosti zahrnuje z větší části také výrobu, která vyžaduje skladování nejen hotových výrobků,

ale také materiálu. Hrozbu pro tuto společnost představuje to, že doba obratu stále narůstá. Také společnost Tente s.r.o. dosahuje u tohoto ukazatele poměrně vysokých hodnot. Důvodem může být to, že veškeré zboží nakupuje ze zahraničí a vzhledem k vysokým nákladům na dopravu tak realizuje objednávky ve velkých objemech.

Doba obratu pohledávek

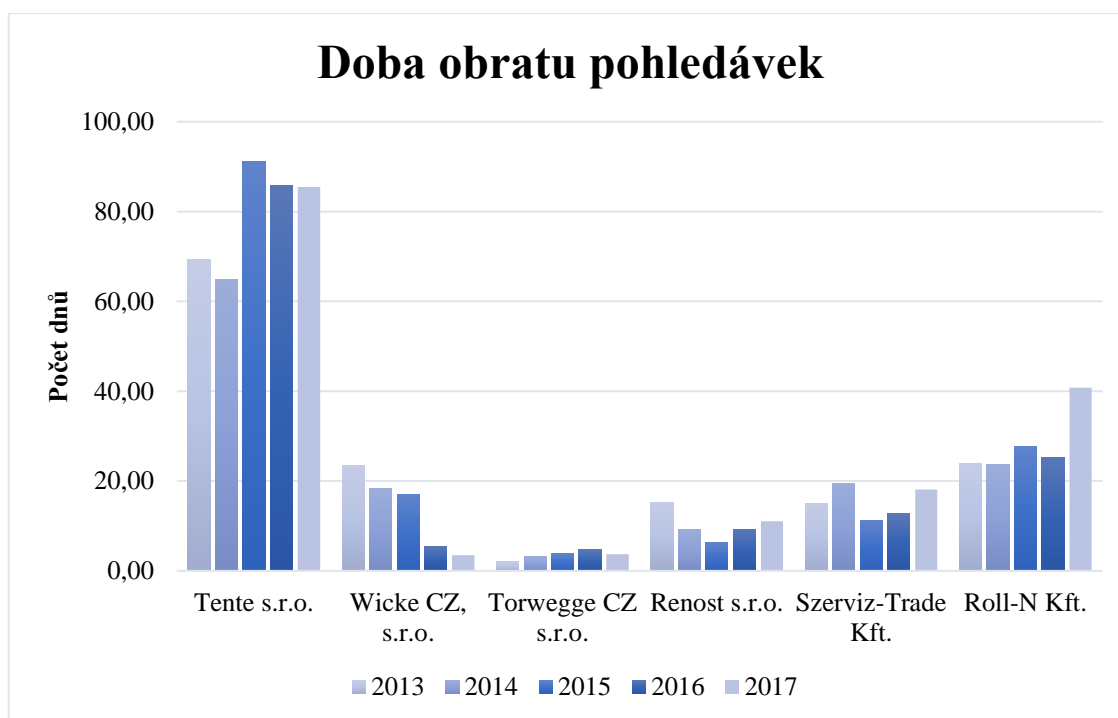
Dalším důležitým ukazatelem k měření finanční výkonnosti je doba obratu pohledávek neboli průměrný počet dní trvání pohledávek až do okamžiku jejich uhrazení dlužníkem. Jinými slovy by se dalo říci, že se jedná o dobu splatnosti pohledávek od odběratelů.

Dle databáze Amadeus dosahuje doba obratu pohledávek ve sledovaném období průměrných hodnot okolo 30–33 dnů. Výsledné hodnoty tohoto ukazatele u sledovaných společností jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 20: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek (dny)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	69,43	64,97	91,13	85,90	85,45
Wicke CZ, s.r.o.	23,44	18,28	17,01	5,43	3,52
Torwegge CZ s.r.o.	2,01	3,19	3,89	4,74	3,71
Renost s.r.o.	15,29	9,28	6,24	9,28	11,03
Szerviz-Trade Kft.	14,96	19,55	11,24	12,78	18,11
Roll-N Kft.	23,90	23,67	27,74	25,17	40,76

Nejhorší výsledky vykazuje společnost Tente s.r.o., jejíž průměrná doba obratu pohledávek několikanásobně převyšuje hodnoty uvedených konkurentů. Důvodem může být dlouholetá tradice společnosti a výborné vztahy s odběrateli. Díky důvěře odběratelů vůči společnosti Tente s.r.o. je doba splatnosti pohledávek delší. Společnost Tente s.r.o. by se přesto měla zaměřit na vymáhání neuhrazených pohledávek a snažit se tlačit dobu splatnosti na nižší hodnoty.



Graf 16: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vlastní zpracování)

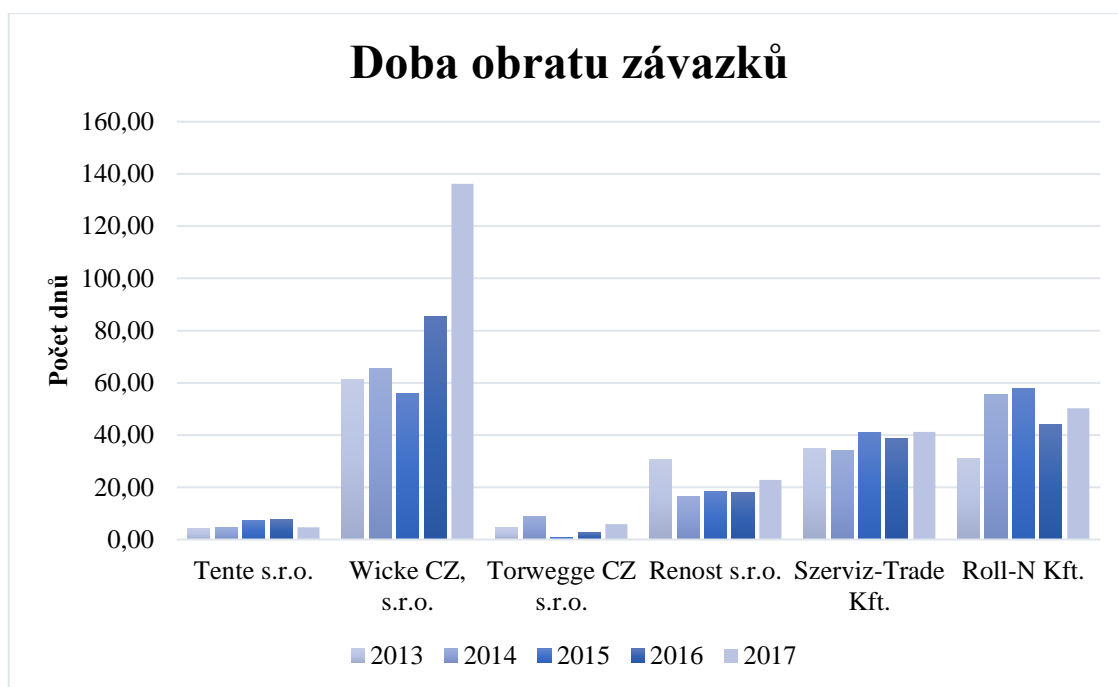
Doba obratu závazků

Lepší pohled na situaci se naskytne při porovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků, kde platí, že doba obratu závazků by měla být nižší, než doba obratu pohledávek a sice proto, aby byla zajištěna schopnost hradit své závazky dodavatelům do doby splatnosti.

Tabulka 21: Doba obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu závazků (dny)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	4,32	4,51	7,37	7,69	4,65
Wicke CZ, s.r.o.	61,35	65,58	56,02	85,27	136,19
Torwegge CZ s.r.o.	4,42	8,90	0,69	2,73	5,89
Renost s.r.o.	30,73	16,63	18,36	18,13	22,87
Szerviz-Trade Kft.	34,68	34,05	41,04	38,69	41,22
Roll-N Kft.	30,95	55,43	57,78	43,97	50,33

Naopak od doby splatnosti pohledávek je u tohoto ukazatele vhodné usilovat o co nejdelší dobu obratu. Tuto podmínku splňuje nejlépe společnost Wicke CZ.



Graf 17: Doba obratu závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z porovnání doby obratu pohledávek a závazků vyplývá, že v oblasti řízení platebních operací je nejúspěšnější obchodní společnost Wicke CZ, jejíž doba splatnosti pohledávek se pohybuje v rozmezí od 3 do 24 dnů s klesající tendencí, zatímco doba obratu závazků odpovídá hodnotám 61 až 138 dnů s trendem rostoucím. Rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli se ve sledovaném období tedy prohlubuje.

V následující tabulce jsou vyčísleny rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Kromě společnosti Tente s.r.o. a společnosti Torwegge CZ jsou hodnoty všech obchodních společností kladné. To jim dává možnost hradit své závazky z inkasa pohledávek od odběratelů.

Tabulka 22: Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků (Zdroj: Vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	-65,11	-60,46	-83,76	-78,22	-80,79
Wicke CZ, s.r.o.	37,91	47,30	39,01	79,84	132,66
Torwegge CZ s.r.o.	2,40	5,71	-3,19	-2,01	2,17
Renost s.r.o.	15,44	7,35	12,12	8,84	11,84
Szerviz-Trade Kft.	19,72	14,50	29,81	25,91	23,10
Roll-N Kft.	7,05	31,76	30,04	18,80	9,57

Ukazatele rentability

Další skupina poměrových ukazatelů se zabývá rentabilitou neboli mírou ziskovosti aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

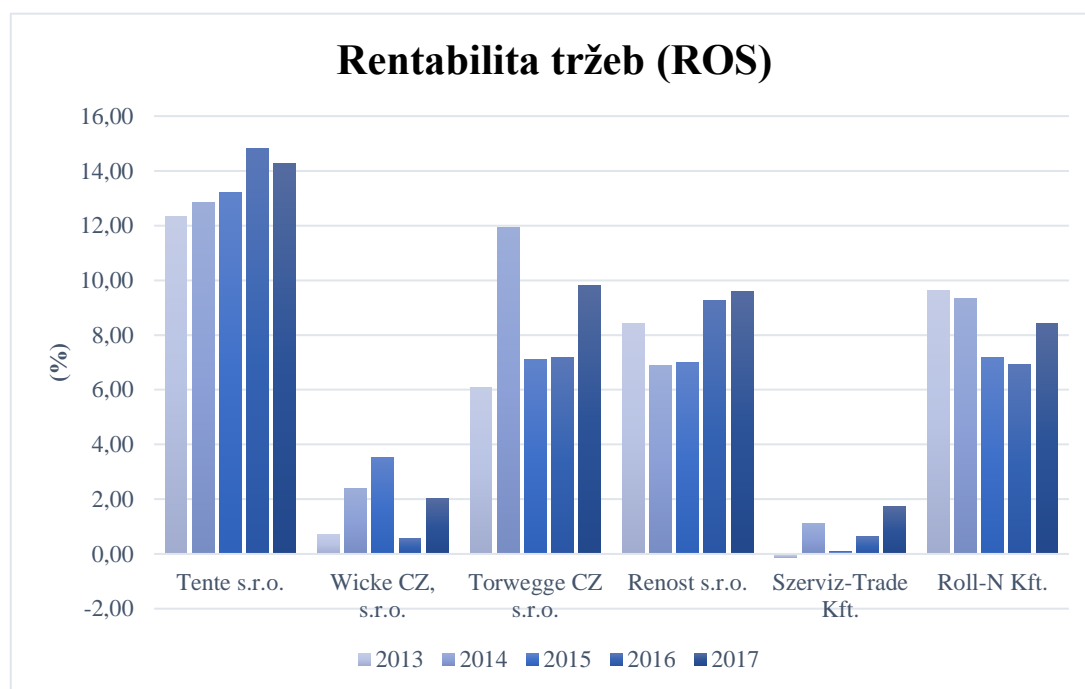
Rentabilita tržeb (ROS)

Podíl tržeb na zisku vyjadřuje ukazatel rentability tržeb. Jinak řečeno se jedná o ziskové rozpětí, o jehož zvyšování by měla obchodní společnost usilovat. Do položky tržeb spadají tržby za zboží, vlastní výrobky a služby.

Tabulka 23: Rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROS (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	12,31	12,84	13,22	14,81	14,27
Wicke CZ, s.r.o.	0,71	2,38	3,54	0,57	2,03
Torwegge CZ s.r.o.	6,09	11,93	7,11	7,17	9,82
Renost s.r.o.	8,42	6,87	6,98	9,25	9,59
Szerviz-Trade Kft.	-0,11	1,12	0,07	0,63	1,74
Roll-N Kft.	9,62	9,35	7,17	6,93	8,43

Nejpříznivějších výsledků dosahuje společnost Tente s.r.o., jejíž rentabilita ve sledovaném období neklesla pod 12 % a mimo rok 2017 má rostoucí trend vývoje.



Graf 18: Rentabilita tržeb (Zdroj: Vlastní zpracování)

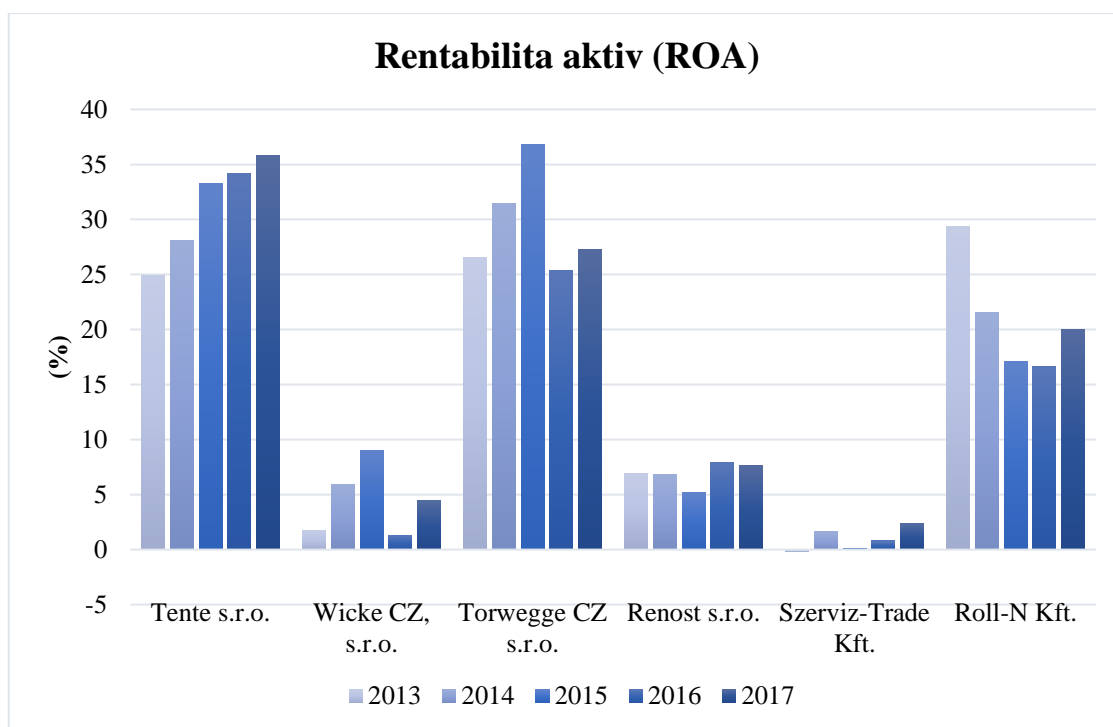
Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv sleduje schopnost obchodní společnosti využít svá aktiva. Jinými slovy měří jakousi produkční sílu společnosti.

Tabulka 24: Rentabilita aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROA (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	24,88	28,08	33,30	34,16	35,84
Wicke CZ, s.r.o.	1,77	5,88	9,03	1,31	4,49
Torwegge CZ s.r.o.	26,54	31,48	36,79	25,40	27,26
Renost s.r.o.	6,88	6,79	5,16	7,89	7,60
Szerviz-Trade Kft.	-0,15	1,65	0,09	0,79	2,40
Roll-N Kft.	29,39	21,58	17,07	16,64	20,01

Za sledované období dosahují v této rentabilitě nejvyšších hodnot společnosti Tente s.r.o. a Torwegge CZ s.r.o. Zatímco u společnosti Tente s.r.o. lze pozorovat rostoucí trend, kde dochází každoročně alespoň k drobnému nárůstu absolutních hodnot, tak rentabilita aktiv u společnosti Torwegge CZ s.r.o. kolísá mezi 25,4 % a 36,79 %. Vysokých hodnot rentability aktiv dosahuje také společnost Roll-N Kft. Dalo by se tedy konstatovat, že společně s Tente s.r.o. a Torwegge CZ s.r.o. využívají společnosti výborně svůj majetek k dosahování svých stanovených cílů. Společnost Renost s.r.o. si udržuje hodnoty nad 5 %, což je také velmi pozitivní. U Wicke CZ je pozorovatelné meziroční kolísání, ale každoročně generovaný zisk udržuje hodnoty v kladných číslech. To se však nedá říct o společnosti Szerviz-Trade Kft., která díky ztrátě v roce 2013 dosahuje u rentability aktiv záporných hodnot. Ani v následujících letech sledovaného období se hodnoty rentability nedostaly přes 2,4 %. Společnost by se tedy měla zamyslet nad využitím svého majetku, mohlo by dojít k vyhodnocení kvality strojů a zařízení a jejich využitelnosti, případně uvažovat o nahrazení tohoto druhu majetku za modernější technologii s inovovanými procesy.



Graf 19: Rentabilita aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

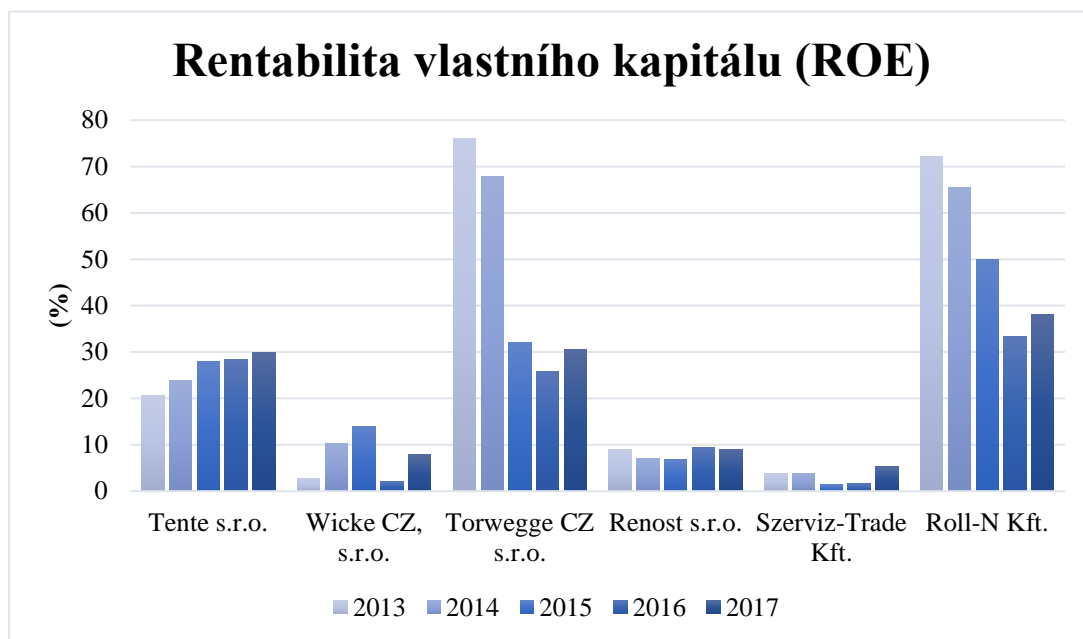
Rentabilita vlastního kapitálu poměřuje výsledek hospodaření s vlastním kapitálem společnosti, tedy s prostředky vloženými akcionáři nebo společníky do podniku.

Tabulka 25: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

ROE (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	20,57	23,89	28,05	28,47	29,94
Wicke CZ, s.r.o.	2,83	10,26	13,91	2,14	7,85
Torwegge CZ s.r.o.	76,05	67,80	32,13	25,75	30,64
Renost s.r.o.	9,05	7,13	6,75	9,36	9,08
Szerviz-Trade Kft.	3,76	3,83	1,46	1,60	5,28
Roll-N Kft.	72,24	65,58	50,05	33,25	38,10

Nejlepších hodnot rentability vlastního kapitálu dosahují obchodní společnosti Torwegge CZ a Roll-N Kft. Vývoj výsledných hodnot ve sledovaném období je u těchto společností velmi podobný. V roce 2013 dosahovaly obě společnosti rentability vlastního kapitálu přes 70 % a v následujících letech tyto hodnoty poklesly. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že nebere v potaz zadluženost společností v jednotlivých letech, je

tedy možné, že vysoké hodnoty rentability vlastního kapitálu u zmiňovaných společností souvisí s financováním podniku cizím kapitálem.



Graf 20: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

U společnosti Tente s.r.o. se hodnoty rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu téměř shodují, vyplývá z toho tedy, že společnost Tente s.r.o. nevyužívá k financování ve vysoké míře cizí zdroje, ale naopak spoléhá jen na vložené prostředky od vlastníků. Podobně jsou na tom i zbývající společnosti (Wicke CZ s.r.o., Renost s.r.o. a Szerviz-Trade Kft.), jejichž hodnoty rentability vlastního kapitálu téměř kopírují hodnoty rentability aktiv. Tyto obchodní společnosti tedy také zřejmě nevyužívají cizí kapitál a snaží se naopak podnik financovat kapitálem vlastním.

Ukazatele zadluženosti

Nyní budou obchodní společnosti podrobeny srovnávání z pohledu zadluženosti. Bude zde zkoumána kapitálová struktura a velikost rizika při dané kapitálové struktuře prostřednictvím ukazatele celkové zadluženosti, míry zadluženosti a koeficientu samofinancování.

Celková zadluženost

Základním ukazatelem je celková zadluženost vyjadřující podíl cizích zdrojů na celkových aktivech. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

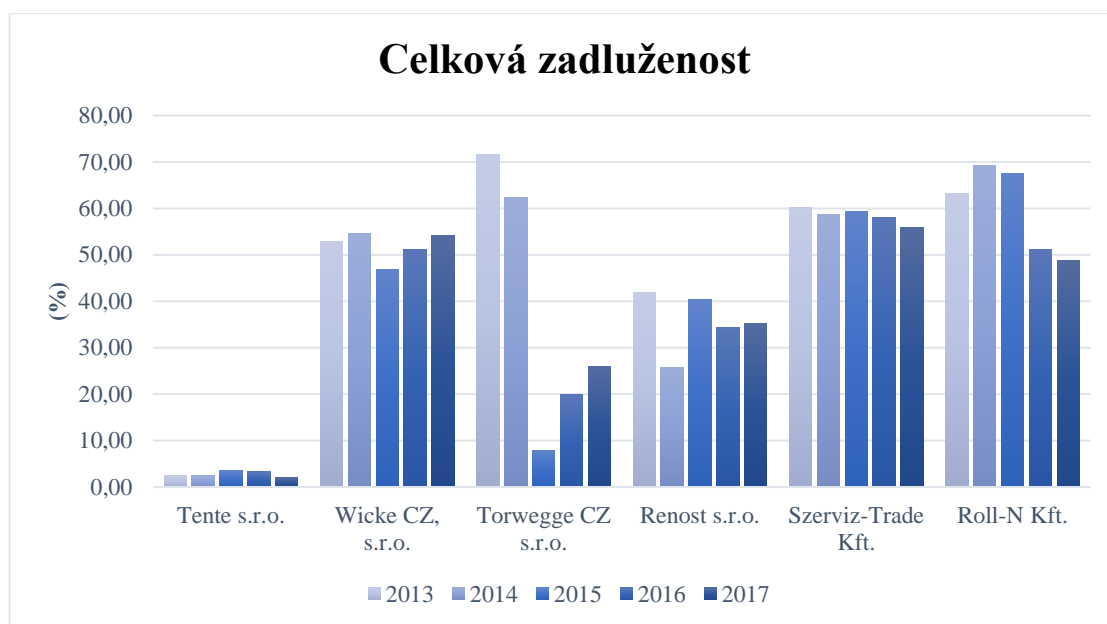
Tabulka 26: Vývoj celkové zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	2,42	2,38	3,51	3,28	1,99
Wicke CZ, s.r.o.	52,94	54,54	46,94	51,08	54,18
Torwegge CZ s.r.o.	71,69	62,40	7,86	19,87	26,01
Renost s.r.o.	41,83	25,75	40,38	34,46	35,17
Szerviz-Trade Kft.	60,11	58,67	59,34	57,96	55,89
Roll-N Kft.	63,15	69,34	67,50	51,14	48,82

Nejméně zadluženou společností je společnost Tente s.r.o., která je ve sledovaných letech cizími zdroji financována pouze ze 2 - 3,5 procent. Tato skutečnost je pozitivní pro věřitele, jejichž riziko neinkasování pohledávek společností Tente s.r.o. je velmi mizivé. I přes vědomí toho, že držení vlastního kapitálu vyžaduje vyšší náklady než cizí kapitál, společnost tuto strategii zastává po celou dobu sledovaného období s vědomím, že v případě nutnosti může o půjčku požádat mateřskou společnost.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, doporučené rozpětí celkové zadluženosti je 30 - 60 % s ohledem na odvětví. V horní hranici těchto hodnot se pohybuje společnost Szerviz-Trade Kft., jejíž celková zadluženost drží ve sledovaném období nejstabilnější hodnoty s mírným klesajícím trendem. Dále se v tomto rozpětí pohybují hodnoty společnosti Wicke CZ s.r.o. a Renost s.r.o. kromě roku 2014, kdy byl zaznamenán propad na 25,75 %, což bylo způsobeno snížením dlouhodobých závazků. Nejvýraznější výkyvy byly sledovány u společnosti Torwegge CZ s.r.o. Zadluženost roku 2013 dosahující hodnoty 71,69 % lze zdůvodnit založením této společnosti, které zpravidla financování cizími zdroji ve velké míře vyžaduje.

V prvních třech sledovaných letech překročila doporučovanou mez také společnost Roll-N Kft., v letech 2016 a 2017 se však díky klesající tendenci dostala do hodnot okolo 50 %.



Graf 21: Celková zadluženost (Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra zadluženosti

Poměr cizích zdrojů a vlastního kapitálu je vyjádřen mírou zadluženosti.

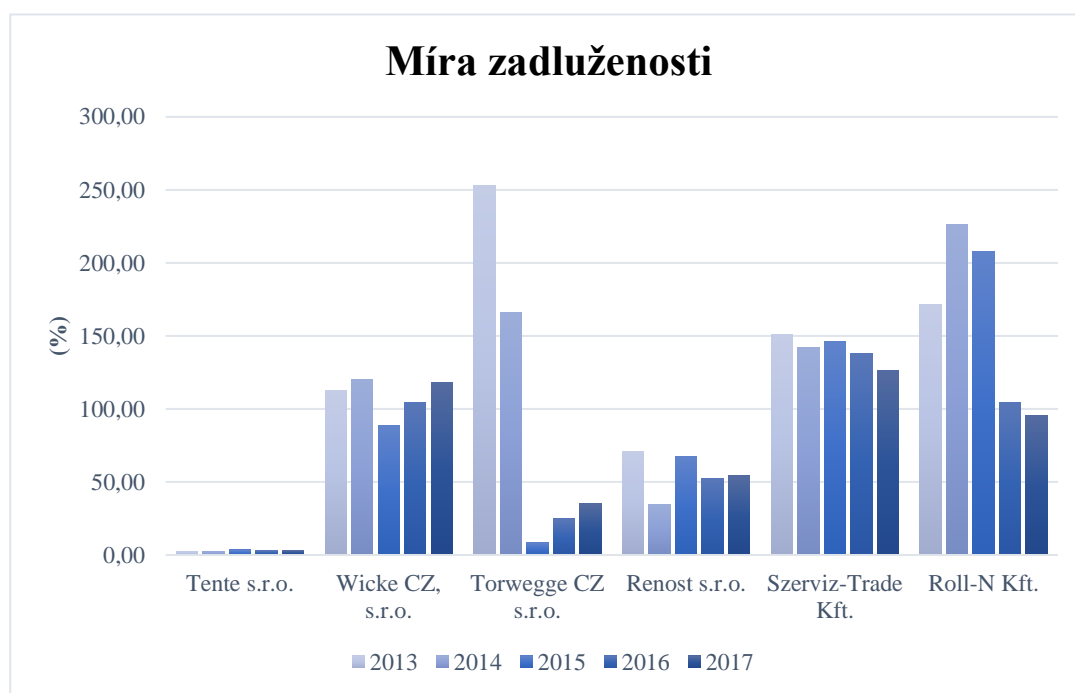
Tabulka 27: Míra zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra zadluženosti (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	2,48	2,43	3,64	3,40	3,38
Wicke CZ, s.r.o.	112,48	119,97	88,46	104,40	118,24
Torwegge CZ s.r.o.	253,29	165,99	8,53	24,80	35,16
Renost s.r.o.	71,19	34,67	67,74	52,58	54,26
Szerviz-Trade Kft.	150,73	141,97	146,00	137,88	126,67
Roll-N Kft.	171,43	226,22	207,84	104,64	95,43

Při porovnání grafu celkové zadluženosti a grafu míry zadluženosti je očividné, že hodnoty těchto dvou ukazatelů spolu korespondují. Nejnižší zadluženost tedy opět vykazuje společnost Tente s.r.o., což potvrzuje, že své závazky hradí vlastním kapitálem. Tato společnost je atraktivní pro investory a banky, které do ní mohou finanční prostředky vkládat téměř bez rizika.

Nízkou zadlužeností, tedy takovou, která nepřekračuje hodnotu 100 % disponuje po celé sledované období také společnost Renost, s.r.o., která svou kapitálovou strukturu drží v takovém poměru, aby nedošlo k převýšení vlastního kapitálu cizími zdroji.

Hodnoty společnosti Wicke CZ, s.r.o. kolísají okolo 100 % což znamená, že společnost udržuje přibližně stejný objem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Nejvyšší míry zadluženosti dosahuje Torwegge CZ s.r.o. díky krátkodobému úvěru z počátku fungování společnosti. Vysokých hodnot míry zadluženosti dosahovala v prvních třech letech také společnost Roll-N Kft. díky navýšení krátkodobých úvěrů. V posledních dvou zkoumaných letech je však zjevná snaha o potlačení hodnot na přijatelnou úroveň.



Graf 22: Míra zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

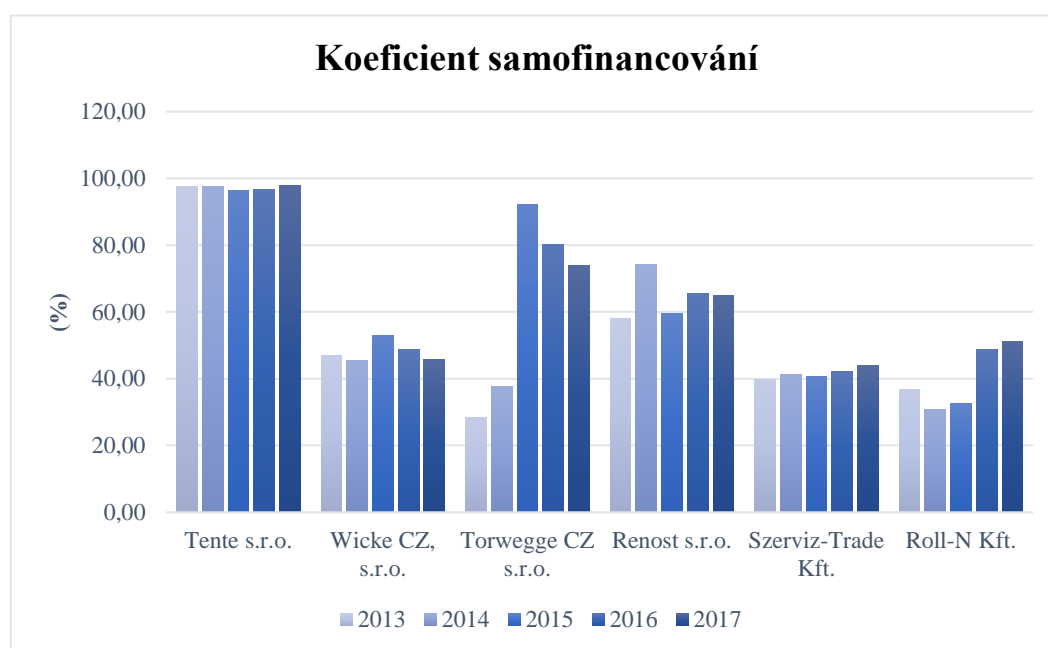
Koeficient samofinancování

Poslední ukazatel je koeficient samofinancování, který udává míru nezávislosti obchodní společnosti na cizím kapitálu. Zároveň se jedná o doplňkový ukazatel celkové zadluženosti, což znamená, že čím vyšší je celková zadluženost, tím nižší je koeficient samofinancování a naopak.

Tabulka 28: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koeficient samofinancování (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	97,58	97,62	96,49	96,72	98,01
Wicke CZ, s.r.o.	47,06	45,46	53,06	48,92	45,82
Torwegge CZ s.r.o.	28,31	37,60	92,14	80,13	73,99
Renost s.r.o.	58,17	74,25	59,62	65,54	64,83
Szerviz-Trade Kft.	39,89	41,33	40,66	42,04	44,11
Roll-N Kft.	36,85	30,66	32,50	48,86	51,18

I zde se potvrzuje, že společnost Tente s.r.o. zastává strategii financování vlastním kapitálem namísto cizích zdrojů. Dle teoretického hlediska se doporučuje, aby úroveň tohoto koeficientu neklesla pod 30 %. V případě zkoumaných společností vykázala nižší hodnotu pouze obchodní společnost Torwegge CZ s.r.o., a sice v roce 2013, kdy došlo k jejímu založení.



Graf 23: Koeficient samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity

Nyní budou obchodní společnosti porovnány z hlediska likvidity. Ta, jak již bylo vysvětleno, vyjadřuje schopnost přeměny majetku na peněžní prostředky. Použitými ukazateli v této analýze jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a likvidita okamžitá.

Likvidita 3. stupně – běžná likvidita

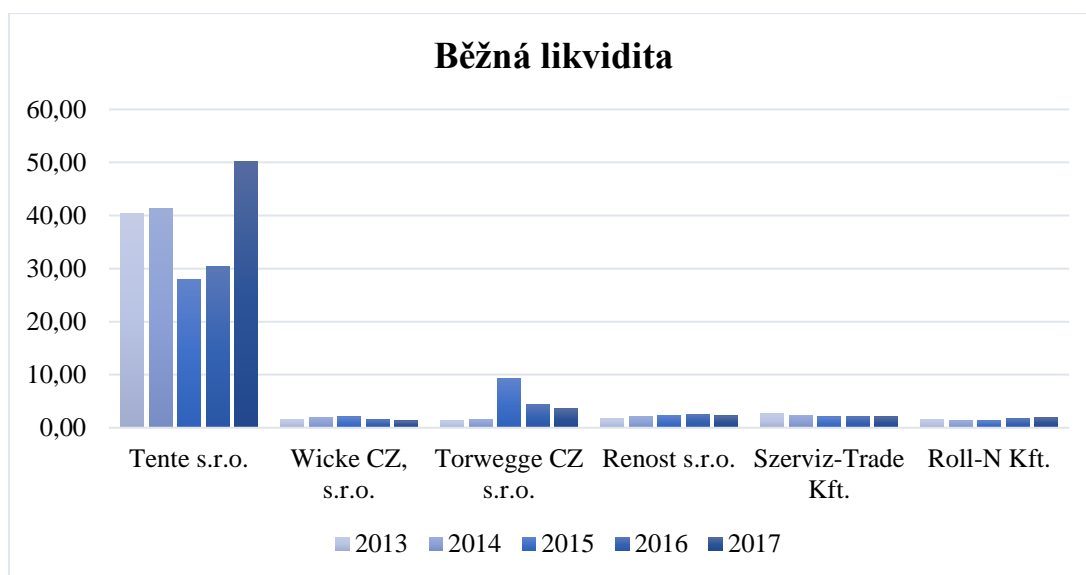
Tento ukazatel udává, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 29: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Běžná likvidita (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	40,38	41,27	27,94	30,37	50,24
Wicke CZ, s.r.o.	1,64	1,99	2,04	1,51	1,28
Torwegge CZ s.r.o.	1,31	1,58	9,37	4,41	3,61
Renost s.r.o.	1,67	2,11	2,35	2,57	2,22
Szerviz-Trade Kft.	2,61	2,39	2,05	2,13	2,09
Roll-N Kft.	1,54	1,35	1,35	1,73	1,92

Při zohlednění doporučených hodnot, které jsou v rozpětí 1,5 – 2,5, byl největší výkyv zaznamenán u společnosti Tente s.r.o. Ta doporučené hodnoty několikanásobně převyšuje a snižuje tak výnosnost společnosti. Řešením by bylo zaměřit se na hospodárnější nakládání s oběžným majetkem společnosti, a to například snižováním stavu skladových zásob.

Zbývající obchodní společnosti se téměř ve všech případech pohybují v doporučené mezi. Výjimkou je společnost Torwegge CZ s.r.o., která v letech 2015 – 2017 tyto hodnoty převyšuje. Zde opět dochází k výkyvům způsobeným konkrétně výrazným propadem úrovně krátkodobých cizích zdrojů v roce 2015. Příznivé pro tuto společnost je, že ve třech posledních letech se hodnoty běžné likvidity postupně přibližují k doporučovaným hodnotám.



Graf 24: Běžná likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita 2. stupně – pohotová likvidita

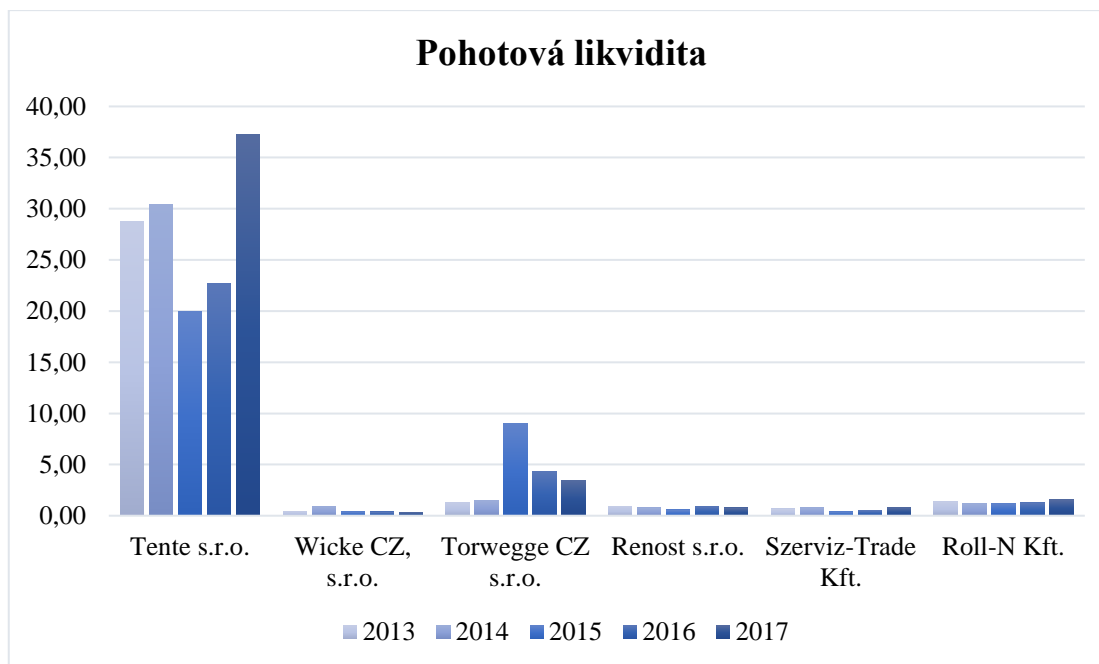
Likviditou druhého stupně je likvidita pohotová, jejíž ideální výsledné hodnoty by se měly pohybovat v rozhraní 1 – 1,5.

V tomto případě je jedinou společností splňující toto kritérium obchodní společnost Roll-N Kft. Obchodní společnost Tente s.r.o. doporučené hodnoty opět několikanásobně převyšuje.

Tabulka 30: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohotová likvidita (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	28,77	30,46	19,93	22,65	37,22
Wicke CZ, s.r.o.	0,44	0,90	0,41	0,38	0,34
Torwegge CZ s.r.o.	1,30	1,50	9,06	4,34	3,49
Renost s.r.o.	0,95	0,77	0,56	0,91	0,76
Szerviz-Trade Kft.	0,66	0,79	0,40	0,55	0,81
Roll-N Kft.	1,37	1,20	1,19	1,25	1,58

Ostatní obchodní společnosti vykazují hodnoty pohotové likvidity naopak nižší než doporučené rozpětí. Díky takovým výsledkům sice dosahují vyšší výnosnosti podnikání, ovšem za existence rizika neschopnosti hradit své závazky.



Graf 25: Pohotová likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita 1. stupně – okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita odpovídá poměru finančního majetku a krátkodobých závazků. Pro tento stupeň likvidity by se výsledné hodnoty měly pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5.

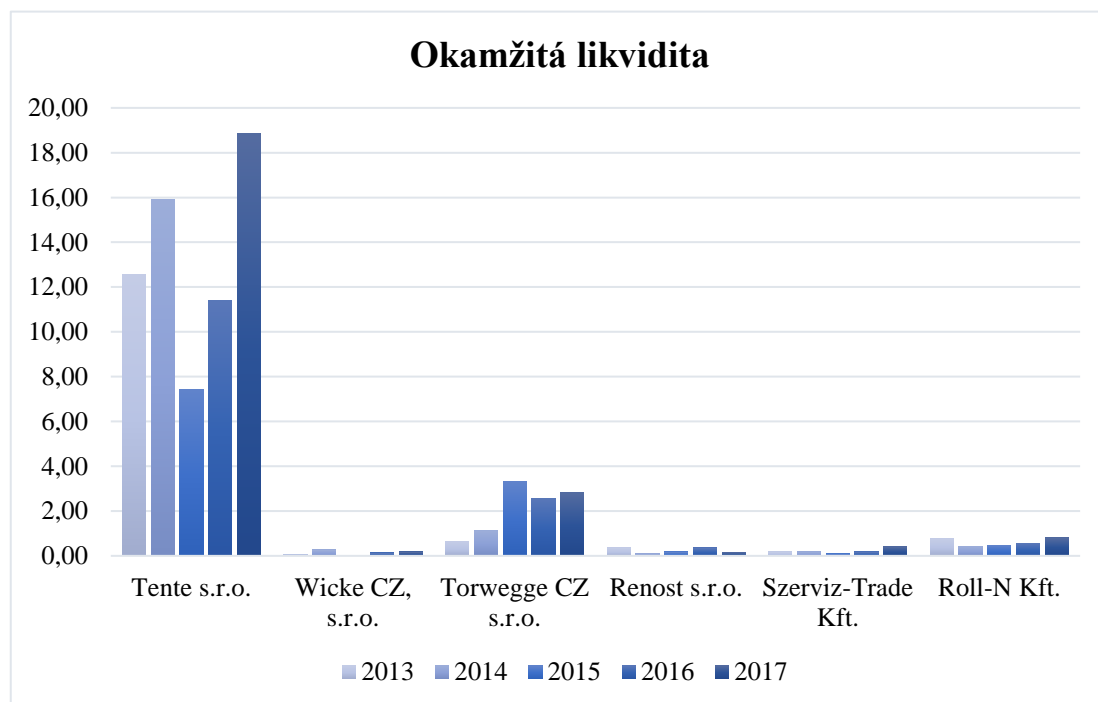
I zde hodnoty společnosti Tente s.r.o. rapidně doporučené rozmezí rapidně přesahují, čímž se jen potvrzuje neefektivnost využívání zdrojů v této společnosti.

Tabulka 31: Okamžitá likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

Okamžitá likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Tente s.r.o.	12,57	15,91	7,45	11,40	18,85
Wicke CZ, s.r.o.	0,05	0,27	0,03	0,13	0,18
Torwegge CZ s.r.o.	0,65	1,11	3,32	2,58	2,82
Renost s.r.o.	0,36	0,11	0,17	0,36	0,16
Szerviz-Trade Kft.	0,19	0,19	0,09	0,18	0,42
Roll-N Kft.	0,77	0,43	0,48	0,57	0,81

Žádná ze zkoumaných obchodních společností neudržuje po celou dobu sledovaných pěti let své hodnoty v doporučeném rozmezí. Kromě společnosti Tente s.r.o. překračuje horní hranici 0,5 také společnost Torwegge CZ s.r.o. a v určitých letech i společnost Roll-N Kft. Likvidita u ostatních společností dosahuje buď hodnot na úrovni doporučeného rozmezí nebo nabývá hodnot nižších. Nejnižší schopnost hradit své

závazky v určitém okamžiku má společnost Wicke CZ, s.r.o. a nejvyšší odchylku od doporučených hodnot společnost Tente s.r.o.



Graf 26: Okamžitá likvidita (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.4 Shrnutí výstupu měření finanční výkonnosti pomocí benchmarkingu

Na základě benchmarkingového měření bylo zjištěno, že společnost Tente s.r.o. dosahuje příznivě vysokých zisků s rostoucí tendencí, a to jak u celkové hodnoty zisku, tak u hodnoty přepočtené na zaměstnance. Hodnoty zisku na zaměstnance a tržeb na zaměstnance má společnost Tente s.r.o. dokonce nejvyšší ze všech sledovaných obchodních společností, dalo by se tedy říci, že jsou nadstandardní.

O něco hůře si společnost vede z hlediska ukazatelů aktivity, konkrétně obratovosti. Vykazuje totiž nadměrně vysokou dobu obratu zásob a pohledávek. To znamená, že zásoby jsou ve společnosti vázány po zbytečně dlouhou dobu, a tím přináší pouze další náklady. Pro snížení zatížení těmito náklady by pro společnost bylo vhodné provést opatření z hlediska řízení zásob. Výše hodnoty tohoto ukazatele však může být

zapříčiněna tím, že zásoby jsou pořizovány převážně dovozem ze zahraničí. To s sebou nese také daleko vyšší náklady na přepravu, a společnost proto realizuje dodávky o větších objemech. Dalším důvodem je povaha zakázek, které společnost přijímá. Vzhledem k tomu, že působí na trhu B2B, zákazníkem je tedy právnická osoba. Ta často poptává zboží jako komponent ke svým produktům, výrobnímu zařízení či jinému vybavení. Zakázky pro odběratelů jsou proto zpravidla též realizovány v poměrně velkých objemech.

Dále společnost vykazuje dlouhou dobu obratu pohledávek oproti velmi krátké době obratu závazků. Tato skutečnost může ohrozit schopnost splácet včas své závazky, které by jinak mohly být hrazeny z inkasovaných pohledávek. Za stávající situace probíhá úhrada závazků ze zdrojů vlastního kapitálu, což se dále ověřilo při zkoumání ukazatelů rentability. Bylo by tedy vhodné zaměřit se na zlepšení v oblasti řízení platebních operací.

Z hlediska analýzy rentability vykazovala společnost hodnoty velmi vysokých. Hodnoty rentability aktiv a rentability vlastního kapitálu se téměř shodují, z čehož lze usuzovat, že společnost Tente s.r.o. využívá k financování primárně vlastní kapitál namísto cizích zdrojů. Co se týče zadluženosti, společnost Tente s.r.o. vykazuje nejnižší celkovou zadluženost i míru zadlužení ve srovnání s vybranými konkurenty. Pro věřitele jsou takto nízké hodnoty velmi příznivé, ovšem společnosti Tente s.r.o. přináší držení velké části vlastního kapitálu další náklady. Společnost by tak měla přehodnotit svou kapitálovou strukturu a zvážit zvýšení podílu cizích zdrojů.

Při zkoumání běžné, pohotové a okamžité likvidity korespondovaly hodnoty těchto ukazatelů s již zmíněnými nedostatky společnosti Tente s.r.o. Společnost vykazuje u všech stupňů likvidity několikanásobně vyšší hodnoty, než udává doporučené rozmezí. To svědčí o neefektivním hospodaření s finančními prostředky, které by mohly být lépe využity a zvyšovaly by tak ziskovost společnosti.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části budou navržena vhodná opatření pro zvýšení zjištěné úrovně finanční výkonnosti společnosti. Předložené návrhy se budou zabývat především velikostí doby obratu pohledávek a nadměrnému množství nevyužitých prostředků.

4.1 Využití volných peněžních prostředků

V první části bude pozornost věnována možnosti investování dosud nevyužívaných prostředků v podniku. Jak je zřejmé z ukazatelů likvidity, společnost Tente s.r.o. drží velké množství prostředků v zásobách a peněžní podobě. Je to sice známka jakési zásady opatrnosti, ale u dceřiné společnosti, která má silnou mateřskou společnost s vysokým postavením a dlouholetou tradicí na trhu, je tato strategie možná až přespříliš opatrná. Společnost Tente s.r.o. by tedy mohla lépe využívat své zdroje a zvýšit tak celkovou ziskovost společnosti.

4.1.1 Investice do rozvoje společnosti

Pokud obchodní společnost disponuje volnými finančními prostředky, měla by vždy v první řadě uvažovat o jejich investování do vlastního rozvoje. V případě zkoumané společnosti by se mohlo jednat o investování do oblasti automatizace skladů, do informačních technologií, strojních zařízení nebo například do zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Tato diplomová práce se však zaměřovala na zkoumání společnosti zejména z finančního hlediska a zmíněnou problematikou se nezabývala. Z výsledků analýzy tedy není zřejmé, o jakou konkrétní investici do rozvoje společnosti by se mělo jednat, a proto zde tento způsob investování nebude nijak hlouběji rozváděn.

4.1.2 Termínované vklady

Vhodným způsobem pro zhodnocení volných peněžních prostředků jsou v tomto případě krátkodobé termínované vklady. Jedná se o bezpečný nástroj vhodný pro dočasné „odložení“ volných peněžních prostředků s garantovanou úrokovou sazbou

platnou po celou dobu vkladu. Tento nástroj spočívá v tom, že obchodní společnost uloží zvolenou částku nevyužívaných peněžních prostředků na termínovaný vklad na sjednanou dobu. Po uplynutí této doby pak získá zpět peněžní prostředky navýšené o přijaté úroky z vkladu. Banky nabízí dva základní typy termínovaných vkladů, a sice jednorázový a revolvingový termínovaný vklad. Podstatou revolvingového termínovaného vkladu je to, že po vypršení sjednané doby je zde možnost jej automaticky opakovaně prodloužit, přičemž se v den obnovení mění úroková sazba (56).

Jako příklad byl vybrán termínovaný vklad z nabídky společnosti Moneta Money Bank, a.s. Vzhledem k tomu, že společnost velkým množstvím nevyužitých prostředků disponuje po celé sledované období, je vhodné zvážit zřízení revolvingového termínovaného vkladu, který lze opakovaně prodlužovat na stejně dlouhá období. Získané úroky z tohoto vkladu si společnost Tente s.r.o. může převést na svůj běžný účet, či je ponechat na termínovaném vkladu, čímž zvýší částku, ze které je úrok počítán. Tento revolvingový termínovaný vklad je úročen pásmově, což znamená, že se při každém obnovení mění úroková míra podle aktuálního úrokového lístku (56).

Touto cestou může společnost zhodnocovat své nevyužité prostředky a v případě jejich potřeby je v den obnovy vkladu vybrat nebo naopak vloženou částku navýšit. Čím kratší dobu vkladu si společnost Tente s.r.o. zvolí, tím častěji bude mít také možnost v případě potřeby prostředky vybrat.

V následující tabulce je uvedeno úročení revolvingového termínovaného vkladu (v p. a.) v závislosti na výši a době vkladu od společnosti Moneta Money Bank, a.s.

Tabulka 32: Úročení termínovaného vkladu (Zdroj: 57)

Doba vkladu	Pásmo úročení			
	do 249 999,99 Kč	od 250 000 Kč	od 500 000 Kč	od 20 000 000 Kč
1 týden	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
2 týdny	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
1 měsíc	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
3 měsíce	0,01 %	0,01 %	0,01 %	0,01 %
6 měsíců	0,10 %	0,10 %	0,10 %	0,01 %
12 měsíců	0,15 %	0,15 %	0,15 %	0,01 %

Je zde vidět, že s navyšující se dobou termínovaného vkladu se později zvyšuje i úroková sazba. Náklady na zřízení, vedení a zrušení termínovaného vkladu u společnosti Moneta Money Bank, a.s. jsou nulové. Jediný poplatek je zde za předčasný výběr vkladu, a to ve výši 2 % p.a. do konce původně stanovené doby z vybírané částky (58, s. 11).

Pro zjištění celkově naspořené částky při spoření pomocí termínovaného vkladu se užívá následující vzorec (59, s. 30).

$$K_n = K_o * \left(1 + \frac{i * (1 - d)}{m}\right)^n$$

Proměnné v tomto vzorci lze slovně vyjádřit jako:

- K_n = naspořená částka na konci sjednaného období,
- K_o = výše vkladu,
- i = úroková sazba vkladu,
- d = sazba daně z úroků,
- m = počet úročení dle úrokové sazby za rok a
- n = počet úročení během doby vkladu (59, s. 30).

Pokud by například společnost Tente s.r.o. uložila 2 000 000 Kč, zvolila dobu vkladu 1 měsíc a následně čtyřikrát termínovaný vklad prodloužila, výpočet výsledné hodnoty by vypadal následovně.

$$K_n = 2\,000\,000 * \left(1 + \frac{0,0001 * (1 - 0,15)}{1}\right)^5$$

Výsledná hodnota revolvingového termínovaného vkladu je tedy 2 000 850,15 Kč.

Při prodlužování termínovaného vkladu po dobu jednoho roku činí z hodnota ze získaných peněžních prostředků po zdanění 2 002 040,95 Kč, což znamená, že úroky po zdanění byly ve výši 10,21 %. U revolvingových termínovaných vkladů je samozřejmě potřeba počítat s možnými změnami ve výši úrokové sazby a tyto hodnoty jsou tedy orientační.

Cílem uložení peněžních prostředků na termínovaný vklad je zpravidla pokrytí alespoň míry inflace úrokovou mírou z těchto vkladů. To znamená, že by úroky získané z termínovaných vkladů měly ideálně přesahovat znehodnocení daných prostředků vlivem inflace při jejich nevyužití. Pokud úroková míra nedosáhne na hodnoty míry inflace, je uložení peněžních prostředků na termínovaný vklad přesto stále výhodnější než jejich nevyužití. Díky jejich uložení se totiž míra znehodnocení alespoň sníží o úroky získané z vkladu.

Průměrná míra inflace za rok 2018 dosáhla hodnoty 2,1 %. V případě uvedeného příkladu by tedy skutečně došlo ke zhodnocení peněžních prostředků, neboť míra zhodnocení přesahuje míru inflace.

4.2 Návrhy v oblasti řízení pohledávek

Další návrh se týká oblasti řízení pohledávek. Při zkoumání ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že společnost Tente s.r.o. vykazuje ve všech letech příliš vysokou dobu obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek za sledované období neklesla pod úroveň 64 dnů a v roce 2013 dosáhla maxima o hodnotě 91,3 dnů. Hodnoty doby obratu závazků byly naopak velmi nízké. Z toho vyplývá, že společnost Tente s.r.o. hradí své závazky dodavatelům dříve, než inkasuje pohledávky od odběratelů. Peněžní prostředky jsou tedy zadržovány odběrateli a při překročení doby splatnosti je společnost nucena tyto pohledávky od odběratelů vymáhat anebo čekat na jejich zpožděné uhrazení. Pro zlepšení situace je potřeba případy neinkasování pohledávek v termínu splatnosti eliminovat pomocí vhodných opatření. V následující části jsou uvedeny možnosti řešení, které vedou ke snížení doby obratu pohledávek.

4.2.1 Prověření odběratelů

Prvním opatřením, které vede ke snižování podílu neuhrazených pohledávek je prověřování odběratelů (zákazníků). Podstatou tohoto prověření je zajištění informací o solventnosti odběratele, tedy jeho platební schopnosti. Je potřeba zjistit informace o finanční stabilitě, zda je daný odběratel spolehlivý a důvěryhodný nebo zda patří do rizikové skupiny.

Schopnost dostát svým závazkům se nazývá bonita. Existuje množství internetových serverů a aplikací, které nabízí prověření této bonity obchodního partnera. Tyto servery se zaměřují především na získávání negativních informací o podnikatelských subjektech, jako je špatná platební morálka odběratele, insolvence, dluhy, exekuce, zápis v registru nespolehlivých plátců DPH apod. (52). Podnik by mohl tuto cestu prověřování využít především u potenciálních nových zákazníků, se kterými dosud neobchodoval.

U odběratelů, se kterými obchoduje společnost Tente s.r.o. již po delší dobu by mohla sama sledovat vývoj jejich finanční výkonnosti a stability pomocí finančních ukazatelů. Mezi klíčové finanční ukazatele v tomto případě patří ukazatele likvidity a zadluženosti.

Konkrétně se jedná o:

- běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu,
- celkovou zadluženost,
- koeficient samofinancování,
- míru zadlužení a
- úrokové krytí.

4.2.2 Zavedení penalizace

Druhou možností, jak zamezit vysokému podílu krátkodobých pohledávek a zlepšit platební morálku odběratelů, je zavedení penalizací. Jedná se o smluvní pokutu ve formě úroků z prodlení uloženou danému odběrateli při neinkasování pohledávek do data splatnosti.

Při zavádění penalizace se vychází z nařízení vlády č. 351/2013 Sb. (aktuální znění k 1.1.2018), které v části druhé upravuje výši úroku z prodlení a výši nákladů, které jsou spojeny s uplatněním pohledávky. Toto nařízení udává, že výše úroku z prodlení by měla odpovídat dvoutýdenní repo sazbě České národní banky zvýšené o osm procentních bodů pro první den v kalendářním pololetí, ve kterém k prodlení došlo (53).

V současnosti je dvoutýdenní repo sazba s platností od 3.5. 2019 stanovena na 2 % (54). Zvýšením repo sazby o osm procentních bodů se míra úroků z prodlení dostává na hodnotu 10 %.

Společnost Tente s.r.o. by při zavedení penalizace měla stanovit také určitou dobu tolerance, která bude bezprostředně navazovat na datum splatnosti. V průběhu této doby bude daný odběratel kontaktován za účelem upozornění na neuhrazení svého závazku ke společnosti Tente s.r.o. a vyzván k úhradě v této toleranční době. Pokud by odběratel tuto výzvu i nadále ignoroval, společnost Tente s.r.o. udělí odběrateli penalizaci, jejíž výše se bude odvíjet od počtu dnů z prodlení.

Postup při urgenci pohledávky může společnost upravit jednotlivým obchodním partnerům například dle předchozích zkušeností a vztahů s daným obchodním partnerem. Konkrétně podle toho, zda se jedná o dlouholeté či nové odběratele, významné či méně významné odběratele. Dále také dle dosavadních zkušeností společnosti Tente s.r.o. v obchodování s daným odběratelem. To znamená, že pokud se jedná o obchodního partnera, který dosud hradil své závazky řádně a včas, bude společnost mírnější než u dodavatele, s nímž má Tente, s.r.o. špatné zkušenosti již z dřívějšího obchodování.

4.2.3 Zavedení skonta

Dalším návrhem v oblasti řízení pohledávek je zavedení skonta. Jedná se o nástroj, kterým společnost Tente s.r.o. může své odběratele pobízet k co nejrychlejší úhradě pohledávek. Podstata fungování tohoto nástroje spočívá v tom, že odběrateli je poskytnuta sleva ze smluvní ceny, pokud odebrané zboží či službu uhradí před datem splatnosti. Jinými slovy lze říci, že se jedná o slevu poskytnutou za včasnou platbu (55, s. 87).

Například by společnost Tente s.r.o. mohla zavést dobu splatnosti 30 dnů s podmínkou, že pokud obchodní partner (odběratel) tuto pohledávku uhradí již do deseti dnů, zaplatí pouze 98 % ze sjednané ceny. Skonto je tedy ve výši 2 % a jeho uplatnění se nazývá přijetí skonta odběratelem.

U této metody lze výši skonta a jeho podmínky stanovit pro určité skupiny zákazníků různě. Společnost Tente s.r.o. působí převážně na trhu B2B a jeho odběratelé jsou tedy jiné podnikatelské subjekty. Jedná se o společnosti, které kolečka nejčastěji dále používají pro vlastní výrobu či zlepšení mobility svého vybavení. Podmínky zavedení skonta by pro tyto obchodní partnery mohla společnost ponechat jednotné, případně je rozložit na skupiny odběratelů dle různých kritérií. Například dle:

- průměrné doby splacení pohledávky,
- zkušeností s daným odběratelem,
- počtu odebraných zakázek,
- počtu odebraných kusů.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala měřením finanční výkonnosti vybrané obchodní společnosti za pomoci metody benchmarkingu. Cílem tohoto měření bylo zjištění současné situace a navržení vhodných opatření, které by mohly vést k odstranění nedostatků, a tím i zvýšení celkové finanční výkonnosti společnosti.

Pro realizaci analytické části byla zvolena obchodní společnost Tente s.r.o. se sídlem v Sudoměřicích. Jedná se o dceřinou společnost zajišťující především činnosti velkoobchodu se zaměřením na Český, Maďarský, Slovenský a Slovinský trh. Mateřská společnost s názvem TENTE International GmbH a sídlem v Kolíně nad Rýnem je světovým výrobcem pojezdových kol, koleček a kladek. Jedná se o rodinný podnik s dlouholetou tradicí ve výrobě těchto produktů, který má v současnosti několik výrobních závodů a množství dceřiných společností rozmístěných po celém světě, které zajišťují místní činnosti velkoobchodu.

Jelikož metoda benchmarkingu spočívá ve srovnávání zkoumané společnosti s konkurenčními podniky, bylo před samotnou realizací analýzy potřebné vyhledat vhodné partnery pro benchmarking. Na základě informací, které byly poskytnuty vedením společnosti Tente s.r.o., bylo vybráno pět konkurentů ze tří hlavních zemí, kde vybraná společnost působí. Společnost Wicke CZ, s.r.o. a Torwegge CZ s.r.o. se sídlem v České republice, dále slovenská obchodní společnost Renost s.r.o. a společnosti Szerviz-Trade Kft. a Roll-N Kft. se sídlem v Maďarsku.

Srovnávány byly hodnoty provozních a poměrových ukazatelů v období pěti let, konkrétně v letech 2013 až 2017. Veškeré hodnoty byly čerpány z Evropské databáze Amadeus, která poskytuje informace o podnikatelských subjektech na území celé Evropy.

V rámci provozních ukazatelů lze říci, že vybraná společnost Tente s.r.o. si vede nejlépe ze všech zkoumaných společností, jelikož dosahuje nejvyšších tržeb na zaměstnance a také hlavně nejvyššího zisku na zaměstnance po celé sledované období. Hodnoty zisku na zaměstnance dokonce několikanásobně převyšují hodnoty ostatních společností.

Také při analýze poměrových ukazatelů si společnost Tente s.r.o. vedla v porovnání s ostatními společnostmi výrazně lépe. Společnost využívá k financování především vlastní kapitál namísto cizích zdrojů, což dokazuje také míra zadluženosti o velikosti zhruba 3 %, která je výrazně nižší než u ostatních společností.

Doba obratu pohledávek v porovnání s dobou obratu závazků vykazuje několikanásobně vyšší hodnoty. To znamená, že prostředky, které jsou v pohledávkách vázány nelze využít na úhradu závazků. Společnost by se tedy měla zaměřit na zlepšení v oblasti řízení platebních operací. V rámci oblasti řízení pohledávek byla proto navržena opatření v podobě zavedení skonta, zavedení penalizace a prověřování odběratelů. Jde o nástroje, jejichž zavedením by společnost mohla docílit zvýšení doby obratu pohledávek a zlepšení platební morálky odběratelů.

Další nedostatky byly zjištěny při analýze ukazatelů likvidity, kde společnost Tente s.r.o. dosahovala nadměrně vysokých hodnot způsobených držením velkého množství nevyužitých zdrojů. Ty, jak je zmíněno v návrhové části, je vždy nejlépe investovat do rozvoje společnosti. Tato diplomová práce však zkoumala výkonnost společnosti z finančního hlediska, a proto zde byl uveden návrh na uložení volných peněžních prostředků na termínovaný vklad. Přestože se společnosti velmi dobře daří, je možné zvýšit celkovou ziskovost právě lepším nakládáním s volnými zdroji. Cílem uložení těchto prostředků do termínovaných vkladů či jiného nástroje je dosažení výnosu alespoň na úrovni míry inflace.

Zhodnocením finanční výkonnosti společnosti a navržením vhodných opatření pro její zvýšení lze tedy cíl této diplomové práce považovat za splněný.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (2) PAVELKOVÁ, D., A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vydání. Praha: Linde Praha, a. s., 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- (3) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde Praha, a. s., 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- (4) GRÜNWARD, R., J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (5) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash flow*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a. s., 2010. ISBN 978-80-251-3130-5.
- (6) FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- (7) KISLINGEROVÁ, E., J. HNILICA. *Finanční analýza: Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- (8) NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking mýty a skutečnosti: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management press, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (9) ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Model excellence EFQM. *Csq.cz* [online]. ©2009-2018 [cit. 2018-11-29]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>
- (10) DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-809-6.
- (11) KAPLAN, R. S., D. NORTON. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management press, s. r. o., 2005. ISBN 80-7261-124-0.
- (12) KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- (13) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-2472690-8.

- (14) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vydání. Praha: Grada publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- (15) TENTE. Série produktů. *Tente.com: better mobility, better life*. [online]. ©2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.tente.com/cs-cz/serie-produktu>.
- (16) TENTE. Naše hodnoty. *Tente.com: better mobility, better life*. [online]. ©2018 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.tente.com/cs-cz/about-1/our-brand-values>
- (17) SEDLÁČKOVÁ, H., K. BUCHTA. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (18) KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- (19) KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1998. ISBN 80-7169-600-5.
- (20) VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a. s., 20013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- (21) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (22) SYNEK, M., H. SEDLÁŘOVÁ a H. VÁVROVÁ. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2. vydání. Praha: Oeconomica 2007. ISBN 978-80-245-1212-9.
- (23) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (24) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost, zaměstnaní, ekonomická aktivita pro osoby ve věku 15-64 let v měsíčních údajích. *Czso.cz: Veřejná databáze* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=nezam%C4%9Bstnanost+2018&bkv=bmV6YW3Em3N0bmFub3N0IDIwMTg.&katalog=all&pvo=ZAMD006#w=>
- (25) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Česká republika v číslech. *Czso.cz* [online]. ©2018 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2018>

- (26) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. *Czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- (27) FINEXPERT. Průměrná míra inflace v roce 2008 dosáhla 6,3 %. *e.15.cz: finexpert.cz* [online]. ©2001-2019 [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/prumerna-mira-inflace-v-roce-2008-dosahla-63->
- (28) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Indexy spotřebitelských cen – inflace – prosinec 2017. *Czso.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-prosinec-2017>
- (29) KURZYCZ. Daň z příjmů právnických osob za rok 2018. *Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, investice* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/dane-danova-priznani/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.htm>
- (30) KURZYCZ. Mzdy – vývoj mezd, průměrné mzdy 2019–5 let. *Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, investice* [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/A=1>
- (31) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Programové prohlášení vlády. *Vlada.cz: Vláda České republiky* [online]. ©2009-2019 [cit. 2019-02-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>
- (32) Sdělení Českého statistického úřadu o zavedení Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). In: Sbírka zákonů České republiky. 2007, částka 80. Dostupné také z: https://www.czso.cz/documents/10180/23174387/sdeleni_cz-nace.pdf/dbfbb216-6dc9-4b6a-8b1c-2c8bb9cc497d?version=1.0. ISSN 1211-1244
- (33) TENTE. Zpráva nezávislého auditora určená společníkům společnosti TENTE s. r. o. za účetní období 2016. Slušovice: Opravil a spol., 2017.
- (34) ALEŠ, Z., V. LEGÁT a R. KORČÁKOVÁ. Benchmarking jako účinný nástroj zlepšování managementu údržby. *IT Systems* [online]. 2018, roč. 16, č. 5 [cit. 2019-02-26]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: https://www.datapartner.cz/galerie/tinymce/IT_systems_05_2018_dataPartner_Benchmarkingudrzby.pdf
- (35) TENTE. Odvětví. *Tente.com: Better mobility. Better life.* [online]. ©2019 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://www.tente.com/cs-cz/serie-produktu>

- (36) TENTE. Produkty. *Tente.com: Better mobility. Better life.* [online]. ©2015 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: https://products.tente.com/cz-cz/products?saleable=1&_ga=2.129370319.2102293119.1551955389-1127799165.1544611254&_gac=1.162025806.1551968539.Cj0KCQiAn4PkBRCDARIsAGHmH3egKSIO04zjMWCE5eA_YJ4CY2TLQ5qZmeKPX4yJIO0zSdk3OOFEGfcaAvrsEALw_wcB
- (37) JUSTICE. Úplný výpis z obchodního rejstříku Tente s.r.o., C 25539 vedená u Krajského soudu v Brně. *Or.justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* [online]. ©2012-2015 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=588207&typ=UPLNY>
- (38) TENTE. Home. *Tente.com: Better mobility. Better life.* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.tente.com/cs-cz>
- (39) MARCIÁN, J. *Osobní rozhovor.* Tente, s. r. o., č. p. 550, Sodoměřice 696 66. 5.4. 2019.
- (40) VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Databáze Amadeus. *Vutbr.cz: Ústřední knihovna* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/uk/eiz/databaze/amadeus>
- (41) WICKE. O společnosti. *Wicke.cz* [online]. ©2012 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.wicke.cz/kategorie/o-spolecnosti>
- (42) TORWEGGE. Produkty. *Torwegge.cz: Move on all levels* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.torwegge.cz/>
- (43) ROLL-N. Termékeink. *Roll-N.hu* [online]. ©2014 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://www.roll-n.hu/termekek/index.html>
- (44) SZERVIZ-TRADE. Termékek. *Kerekkereso.hu: Nagykereskedés* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://kerekkereso.hu/uzlet/>
- (45) RENOST. Produkty. *Renost.net: Ružomberok* [online]. ©2014-2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <http://kerekkereso.hu/uzlet/>
- (46) GBN. Benchmarking Benefits. *Globalbenchmarking.org: Global Benchmarking Network* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-03]. Dostupné z: <https://www.globalbenchmarking.org/index.php/whats-benchmarking/benchmarking-benefits/>

- (47) AMADEUS. Wicke CZ, s.r.o. *Amadeus.bvinfo.com: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2019228/Search.QuickSearch.serv?_CID=0&context=1UDRGAR6IWYLYYL
- (48) AMADEUS. Torwegge CZ, s.r.o. *Amadeus.bvinfo.com: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2019228/Report.serv?_CID=182&context=1UDRGAR6IWYLYYL
- (49) AMADEUS. Renost, s.r.o. *Amadeus.bvinfo.com: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2019228/Report.serv?_CID=424&context=1UDRGAR6IWYLYYL&SeqNr=7
- (50) AMADEUS. Roll-N Ipari Kerekkek kereskedelmi és szolgáltató korlátolt felelősségű társaság. *Amadeus.bvinfo.com: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2019228/Report.serv?_CID=820&context=1UDRGAR6IWYLYYL&SeqNr=0
- (51) AMADEUS. Szerviz-Trade kereskedelmi és szolgáltató korlátolt felelősségű társaság. *Amadeus.bvinfo.com: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: https://amadeus-bvinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/version-2019228/Report.serv?_CID=550&context=1UDRGAR6IWYLYYL&SeqNr=0
- (52) BISNODE. Znáte nejsnadnější způsob, jak spolehlivě prověřit obchodní partnery? *Bisnode.cz* [online]. ©2018 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/vzdelavani/studie-clanky/znate-nejsnadnejsi-zpusob-jak-spolehlive-proverit-sve-obchodni-partnery/>

- (53) Nařízení vlády č. 351 aktuální znění ze dne 1.1.2018. In: Sbírka zákonů České republiky. 2013, částka 139/2013 Sb. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-351/zneni-20180101>
- (54) ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Měnověpolitické nástroje *Cnb.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/mp-nastroje/>
- (55) CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1389-6.
- (56) MONETA. Termínované vklady. *Moneta.cz: Money bank* [online]. ©2019 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/sporeni-a-investovani/terminovane-vklady-pro-podnikani>
- (57) MONETA MONEY BANK. *Úrokový lístek Komerčního bankovníctví: (od 2.5.2019)*. Praha: Moneta Money Bank, a.s., 2019.
- (58) MONETA MONEY BANK. *Sazebník poplatků: Za produkty a služby pro právnické osoby a fyzické osoby podnikatele platný od 1.4.2019*. Praha: Moneta Money Bank, a.s., 2019.
- (59) RADOVÁ, Jarmila a kol. *Finanční matematika pro každého – příklady*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3584-9.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Produkce společnosti Tente s.r.o. dle tržních segmentů.....	49
Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti v ČR	53
Graf 3: Vývoj celkového počtu obyvatel ČR v letech 2014-2017.....	54
Graf 4: Vývoj obyvatelstva ČR dle věkových skupin.	54
Graf 5: Průměrná roční míra inflace v letech 2004-2018	56
Graf 6: Porovnání průměrné hrubé mzdy a minimální mzdy v ČR.....	57
Graf 7: Počet zaměstnanců	67
Graf 8: Vývoj osobních nákladů na zaměstnance.....	69
Graf 9: Vývoj tržeb v EUR.....	71
Graf 10: Tržby na zaměstnance	72
Graf 11: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách	73
Graf 12: Vývoj výsledku hospodaření	74
Graf 13: Zisk na zaměstnance.....	76
Graf 14: Obrat aktiv	77
Graf 15: Doba obratu zásob	78
Graf 16: Doba obratu pohledávek.....	80
Graf 17: Doba obratu závazků	81
Graf 18: Rentabilita tržeb	82
Graf 19: Rentabilita aktiv	84

Graf 20: Rentabilita vlastního kapitálu	85
Graf 21: Celková zadluženost.....	87
Graf 22: Míra zadluženosti	88
Graf 23: Koeficient samofinancování.....	89
Graf 24: Běžná likvidita.....	91
Graf 25: Pohotovná likvidita.....	92
Graf 26: Okamžitá likvidita	93

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porovnání výkonnosti s benchmarkem.....	19
Obr. 2: Pět fází benchmarkingu	20
Obr. 3: Demingův cyklus PDCA	23
Obr. 4: EFQM Excellence Model	28
Obr. 5: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	31
Obr. 6: SWOT analýza.....	36
Obr. 7: Logo společnosti Tente.....	44
Obr. 8: Tržní podíl Tente s.r.o. v jednotlivých státech	49
Obr. 9: Organizační struktura Tente s. r. o.	51
Obr. 10: Logo společnosti Wicke CZ, s.r.o.	61
Obr. 11: Logo společnosti Torwegge CZ s.r.o.	62
Obr. 12: Logo společnosti Renost, s.r.o.....	63
Obr. 13: Logo společnosti Szerviz-Trade Kft.....	64
Obr. 14: Logo obchodní společnosti Roll-N Kft.	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přímá metoda Cash flow.....	42
Tabulka 2: Nepřímá metoda Cash flow	43
Tabulka 3: Základní informace o společnosti Tente s. r. o.....	48
Tabulka 4: SWOT analýza společnosti Tente s.r.o.....	59
Tabulka 5: Základní údaje o společnosti Wicke CZ, s.r.o.....	61
Tabulka 6: Základní údaje o společnosti Torwegge CZ s.r.o.	62
Tabulka 7: Základní údaje o společnosti Renost s.r.o.	63
Tabulka 8: Základní údaje o společnosti Szerviz-Trade Kft.	64
Tabulka 9: Základní údaje o společnosti Roll-N Ipari Kerekek Kft.....	65
Tabulka 10: Počet zaměstnanců.....	66
Tabulka 11: Vývoj osobních nákladů	68
Tabulka 12: Vývoj osobních nákladů na jednoho zaměstnance	68
Tabulka 13: Vývoj tržeb	70
Tabulka 14: Tržby na zaměstnance	71
Tabulka 15: Vývoj podílu osobních nákladů na tržbách	73
Tabulka 16: Vývoj výsledku hospodaření	74
Tabulka 17: Zisk na zaměstnance	75
Tabulka 18: Obrat aktiv	77
Tabulka 19: Doba obratu zásob	78

Tabulka 20: Doba obratu pohledávek	79
Tabulka 21: Doba obratu závazků	80
Tabulka 22: Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků	81
Tabulka 23: Rentabilita tržeb.....	82
Tabulka 24: Rentabilita aktiv.....	83
Tabulka 25: Rentabilita vlastního kapitálu	84
Tabulka 26: Vývoj celkové zadluženosti.....	86
Tabulka 27: Míra zadluženosti	87
Tabulka 28: Koeficient samofinancování	89
Tabulka 29: Běžná likvidita.....	90
Tabulka 30: Pohotová likvidita.....	91
Tabulka 31: Okamžitá likvidita	92
Tabulka 32: Úročení termínovaného vkladu	96